

أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن

إعداد:

هبه عبدالله حمدان النسور

بإشراف الدكتور :

بندر كرّيم أبو تايه /أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا / جامعة البلقاء التطبيقية

السلط / الأردن

تشرين ثاني ، ٢٠١٤

تعهد وإقرار

أنا الطالبة هبه عبدالله حمدان النسور الموقع أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن بإشراف الدكتور بندر كريم ابو تايه من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم

التوقيع

الإهــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وهبني الأمل و النشأة على شغف الإطلاع و المعرفة إلى من لم يبخل علي يوماً بشيء ومنحني كل ما يملك . . . إلى والدي

إلى أمي . . . التي غمرتني بالحنان و المحبة

إلى من كان عزوتي في حياتي و سنداً لي في دراستي إلى إخوتي و أسرتي جميعاً

إلى من أضاء بعلمه عقول الآخرين و أهدى بأجوبته حيرة السائلين . . . الدكتور الفاضل بندر أبو تايه

إلى كل من علمني حرفا يضيء به طريقي راجيا من الله تعالى أن يجد القبول و النجاح ...

أهدي لهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

شكـــــر وتــقـــديـــر

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن وفقني الله لإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء برأي، أو توجيه، أو دعم، أو تسهيلات. و أخص بالشكر الجزيل إلى من علمني الكثير الدكتور بندر أبو تايه لما قدمه من جهد ووقت وبدون ملل أو كلل بالتوجيهات و الإرشادات طيلة فترة مرحلة الماجستير، الذي كان خيرَ عونٍ لي بدءًا من اختيار موضوع البحث وحتى نهاية كتابة الرسالة. و تتقدم الباحثة بالشكر لك من الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة. و اتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز الاستبيان بشكل خاص و هذا العمل بشكل عام، و أشكر كل من أضاف لي من العلم و المعرفة المتميزة في كل مرحلة من مراحل تعليمي في برنامج الدراسات العليا أساتذتي الأفاضل جميعا

وختاماً أتمنى من الله العلي القدير أن تكون دراستي هذه عوناً لي على طاعته ، وإسهاماً في تطوير أدبيات البحث العربية.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

	لمتغير الثقة في المشرفين.	
.١١	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقة في زملاء العمل.	٨٨
.١٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقة في إدارة المنظمة.	٨٩
.١٣	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.	٩٤
.١٤	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير التشارك المعرفي على مستوى البنك.	٩٧
.١٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (التشارك المعرفي) و المتغير المستقل (الثقة التنظيمية).	١٠٠
.١٦	نتائج التحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ،الثقة في إدارة المنظمة)	١٠١

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص باللغة العربية



أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن

إعداد

هبه عبدالله النسور

اشراف

د. بندر كريم ابوتايه

أستاذ مشارك

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي (على مستوى الأفراد ، وعلى مستوى البنك) لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن . وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، حيث وافقت (١٠) بنوك تجارية في الأردن على الاشتراك في الدراسة ، وبلغ عدد العاملين فيها (١٠٢٠٣)عاملاً، مشكلاً مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع (٢٤٠) استبيان على العاملين في تلك البنوك ، وتم استرجاع (٢١٢) استبيان منها (٢٠٠) صالحة للتحليل , وهو ما مثل عينة الدراسة النهائية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وافترضت وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن. بينت نتائج الدراسة أن هناك إدراك للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للثقة في المشرفين ضمن المستوى المرتفع ، بينما جاءت المتوسطات الحسابية للثقة في زملاء العمل و الثقة في إدارة المنظمة ضمن المستوى المتوسط ، كما أن التشارك المعرفي ببعديه (على مستوى الأفراد ، على مستوى البنك) لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن كان مرتفعاً حيث جاءت المتوسطات الحسابية ضمن المستوى المرتفع ، و بينت النتائج وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن ، حيث فسر متغير الثقة التنظيمية ما مقداره (٤٥,٦%) من التباين في التشارك المعرفي ،

وأن الثقة في إدارة المنظمة كان الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد وجاء إدراك العاملين للثقة في زملاء العمل في المرتبة الثانية ، بينما إدراكهم للثقة في المشرفين جاء في المرتبة الثالثة في التأثير على التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، و أظهر بعد الثقة في إدارة المنظمة من بين أبعاد الثقة التنظيمية الأثر الإيجابي الوحيد في التشارك المعرفي على مستوى البنك .

وبناءً على النتائج أوصت الدراسة ضرورة الإهتمام بتنمية الثقة التنظيمية؛ وذلك نظراً لتأثيرها على التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، والمحافظة على مستوى الثقة التنظيمية و خاصة الثقة في المشرفين وتعزيز مستوى الثقة في زملاء العمل والثقة في إدارة المنظمة ، و ضرورة تنمية و تعزيز التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن؛ لما لهذا التشارك من أهمية و أثر إيجابي على المنظمات ، كما أوصت الدراسة الباحثين بإجراء دراسات أخرى على الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي في مجتمعات دراسية أخرى و على مخرجات تنظيمية أخرى.

الكلمات الافتتاحية : الثقة التنظيمية ، التشارك المعرفي ، المصارف التجارية ، الأردن .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تعتبر إدارة المعرفة مورداً هاماً من موارد المنظمة و إحدى أهم أصولها ، و يمكن القول بأن أهم عناصر النجاح و تحقيق الأهداف في منظمات الأعمال ، هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة ، وتحتاج منظمات الأعمال في تحقيق مفهوم مشاركة المعرفة إلى وجود الثقة التنظيمية على مستوى الأفراد و على مستوى المنظمة نفسها، و إن تحقيق أهداف المنظمات و ضمان وجودها و استمرارها مرهون بوجود أفراد مؤهلين يمتكلون قدراً كافيا من المعارف و المهارات وثقةً عاليةً ومتبادلةً فيما بينهم ، بحيث تسهم في التشارك المعرفي بين هؤلاء الأفراد ، مما يضمن نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية؛ و لذلك لا بد من الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية ، لما لها من دور هام في إنجاز العمليات في المنظمة من خلال التشارك المعرفي في تلك المنظمة.

تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات كما تعد المشاركة في المعرفة المكون الأساسي لنظام إدارة المعرفة ، وتعني مبادلة المعرفة ، الأفكار ، والمهارات مع الآخرين. إذ إن المشاركة في المعرفة بين الأفراد يجعلها متاحة لهم ومن ثم ستزداد قيمة هذه المعرفة ، فهي مهمة جدا لأنها تزود المنظمة بالرابطة الأساسية بين الأفراد ، و هذا التفاعل والترابط يمكن أن يمرر المعرفة من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة؛ وبموجب ذلك تصنع المنظمة اقتصادها، كما أن المشاركة في المعرفة سوف تؤثر في عمليات الإبداع لأجل إيجاد معارف جديدة.(سلمان ،٢٠١٣)

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الثقة التنظيمية و مشاركة المعرفة في البنوك التجارية في الأردن ، باعتبار القطاع المصرفي أحد القطاعات الهامة التي تخدم شريحة كبيرة من المجتمع الأردني ، و تساهم في تقدم الاقتصاد الأردني و تطوره؛ مما يعطي مبرراً لدراسة أثر الثقة التنظيمية في تلك البنوك على التشارك المعرفي فيها.

١,٢ مشكلة الدراسة

تتمحور الثقة التنظيمية حول إدراك العاملين للثقة في المنظمة التي يعملون بها ، و حول الثقة في المدراء و العاملين في تلك المنظمة ، و لابد أن تنعكس تلك الثقة على العديد من المخرجات و العمليات التنظيمية ، ومن ضمنها التشارك المعرفي التي تتمحور حول التشارك في المعرفة بين العاملين وبين الوحدات الإدارية داخل المنظمة ، و الذي يعد أحد الركائز الأساسية للتطور والنجاح فيها، و لا يمكن تصور انتشار المعرفة وتشاركها في أي منظمة لا تتوافر فيها الثقة التنظيمية؛ ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن . وتتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هو مستوى الثقة التنظيمية عند العاملين في البنوك التجارية في الأردن؟

٢. ما هو مستوى التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن؟

٣. ما هو أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن؟

١,٣ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي كمفاهيم هامة في منظمات الأعمال ، والتي تعد مفتاح النجاح لهذه المنظمات ، وبالرغم من تلك الأهمية إلا أنه تم ملاحظة – في حدود علم الباحثة – ندرةً في البحوث العربية التي تناولت هذا الموضوع ؛

ولذلك كان لا بد من ضرورة إثراء البحث العلمي في الدول العربية لموضوع الثقة التنظيمية و أثرها على التشارك المعرفي ، كما تبرز أهمية تطبيقية لنتائج هذه الدراسة على الصعيد العملي في المصارف التجارية في الأردن ، حيث من المؤمل أن تساهم نتائج الدراسة و توصياتها في مساعدة متخذي القرار في تلك المصارف على رفع مستوى الثقة التنظيمية ، و رفع مستوى التشارك المعرفي ، مما يساهم في تطوير أداء تلك المصارف.

١,٤ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر الثقة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن. وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

١. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.
٢. التعرف على مستوى التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن.
٣. التعرف على أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن.
٤. الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية وزيادة مستوى التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن.

١,٥ أنموذج الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

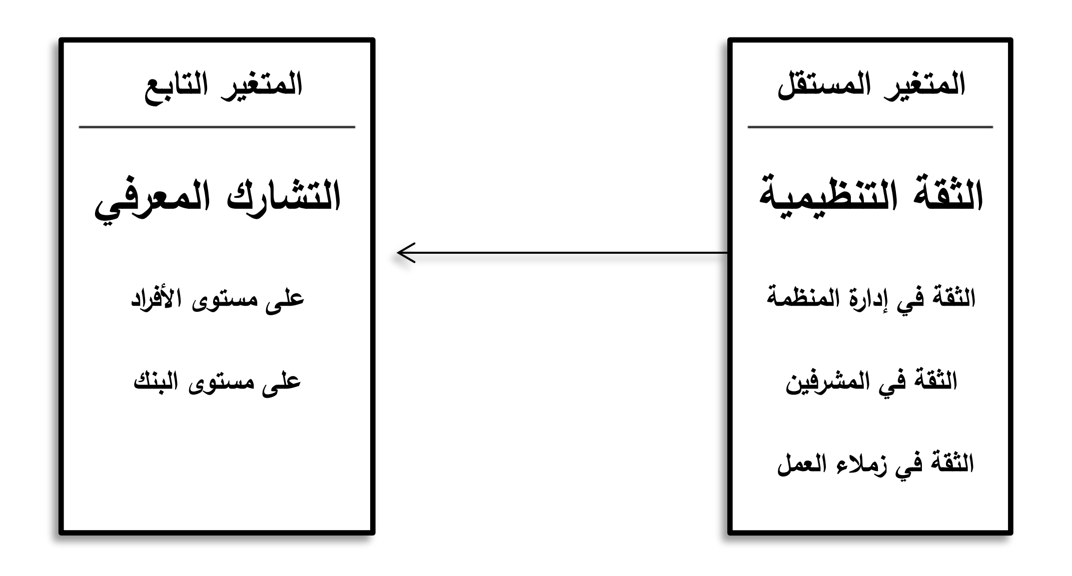
١. المتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي : (الثقة في إدارة المنظمة ، الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل)

٢. المتغير التابع (التشارك المعرفي)

وتم قياس هذا المتغير من خلال بعدين هما : على مستوى الأفراد ، على مستوى البنك.

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



الشكل (١) أنموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (هاشم والعابدي، ٢٠١٠)،(فليح،٢٠١٠)،(بلال،٢٠٠٩)

١,٦ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للثقة التنظيمية في التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

<u>الفرضية الرئيسية الثانية :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

- <u>الفرضية الفرعية الأولى :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

- <u>الفرضية الفرعية الثانية :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

- <u>الفرضية الفرعية الثالثة :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للثقة في إدارة المنظمة في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

<u>الفرضية الرئيسة الثالثة :</u>

يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى البنك.

- <u>الفرضية الفرعية الأولى :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \alpha$) للثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

- الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \alpha$) للثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

- الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \alpha$) للثقة في إدارة المنظمة في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن .

١,٧ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية ، و هذا يتطلب تحديد تعاريفها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها:

- المعرفة : هي عبارة عن مزيج من المفاهيم و الأفكار إضافة إلى الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات المتراكمة لدى العاملين والمنظمة.
- الثقة التنظيمية : هي إيمان الأفراد بأهداف و قرارات المنظمة و بالقائد التنظيمي و جميع الأفراد العاملين معهم في المنظمة.
- الثقة في إدارة المنظمة : الإيمان بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة من قبل العاملين و اعتقادهم بأن إدارة المنظمة قادرة على إشباع احتياجاتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم.

- الثقة في المشرفين : هي التوقعات الإيجابية للأفراد تجاه مشرفيهم في العمل ويكتسب المشرفين هذه الثقة من خلال توفر خصائص الكفاءة و الجدارة و الانفتاح على المرؤوسين و الاهتمام بمصالحهم والعدالة في التعامل معهم .
- الثقة في زملاء العمل : هي تلك العلاقات والاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة التي يعملون فيها؛ وذلك لتحقيق الأهداف و الغايات المشتركة .
- التشارك المعرفي : هي العملية التي يتم من خلالها تبادل العاملين للمعارف و الخبرات و المهارات داخل المنظمات التي ينتمون إليها.
- التشارك المعرفي على مستوى الأفراد : هي عملية تبادل مجموع الكفاءات الفردية و المعلومات المعرفية المتراكمة لدى الأفراد مع بعضهم البعض.
- التشارك المعرفي على مستوى البنك : هي العملية التي تتشكل من خلال مجموعة التفاعلات بين الأفراد في جميع الوحدات و الأقسام و الفروع في البنك ، و اتصالهم لتبادل المعلومات و المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

١,٨ مبررات الدراسة

١. قلة الدراسات التي تتطرق إلى الثقة التنظيمية في أدبيات البحث العربية.

٢. ندرة الدراسات التي تتطرق إلى التشارك المعرفي في أدبيات البحث العربية.

٣. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي.

٤. أهمية دور القطاع المصرفي في الأردن و تأثيره في الاقتصاد الوطني باعتباره ممثلاً لمجتمع الدراسة.

١,٩ محددات الدراسة

١. تحددت الدراسة بالبنوك التجارية في الأردن ، في محافظتي العاصمة عمان و البلقاء ، و لم تشمل البنوك في المحافظات الأخرى ، نظراً لصعوبة الوصول إليها . وذلك بالرجوع إلى دليل جمعية البنوك الأردنية http://www.abj.org.jo/

٢. واجهت الباحثة صعوبات في عدم تجاوب بعض أفراد عينة الدراسة (١٢ موظف) في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة ، مما دفع الباحثة إلى استبعاد الاستبيانات التي عادت ناقصة المعلومات.

٣. تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها و موضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

٤. اعتمدت الدراسة على وجهات نظر المبحوثين في تقييم الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي.

١,١٠ حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية : يقتصر الباحث على تناول أثر الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في إدارة المنظمة ، الثقة في زملاء العمل) على التشارك المعرفي (على مستوى الأفراد ، على مستوى البنك) في البنوك التجارية في الأردن و البالغ عددها (٢٢) بنك.

٢. الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة ما بين شهر آذار عام ٢٠١٤ و تشرين ثاني من عام ٢٠١٤ .

٣. الحدود المكانية : تركز هذه الدراسة على قطاع المصارف الأردنية و منها بنك (القاهره عمان ، الأهلي ، الإسكان ، العربي ، الإسلامي ، الكويتي الأردني ، ...)

٤. الحدود البشرية : تتمثل وحدة المعاينة و التحليل بالأفراد العاملين من المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا الذين هم على اتصال مباشر مع

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢,١ الثقة التنظيمية

٢,١,١ المقدمة

تعد الثقة التنظيمية من أهم الركائز الأساسية في المنظمات كما تعد من أكثر الأساليب الإدارية الفاعلة كونها تساهم في تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المنظمات ، فعندما يسود جو من الثقة في المنظمات فإن الأفراد يستطيعون التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم فيتعلمون معاً ويتعاونون لتحقيق أهداف منظمتهم المرسومة بكل كفاءة وفاعلية.(فارس ،٢٠١٤)

لقد حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين والمتخصصين في الإدارة على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية . و بما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في المنظمة ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم؛ لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم ، فإن مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية. (قموه ،٢٠٠٨)

أصبح موضوع الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية لا سيما دراسات السلوك التنظيمي ، و يعود هذا الأمر إلى مجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية ، التي تؤثر بدورها في نجاح و تطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها ، و إذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر فإن أهميتها ستزداد في المستقبل؛ نظراً لإتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة و اعتمادها على المعلومات و الآراء و الأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة ، و هي متغير أساسي في العلاقات و التفاعل الإنساني و لها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه. (السعودي ، ٢٠٠٥)

٢,١,٢ نشأة و تطور مفهوم الثقة التنظيمية

بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية حديثاً على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الأشكال الأولى للرابط الإنساني ، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس. (فليح ،٢٠١٠)

تعود نشأة وتطور موضع الثقة إلى عقود بعيدة و لكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس حيث وضح (Erikson) أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين و أن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة و شخصياتهم و تجاربهم في الحياة. (الشكرجي ، ٢٠٠٨)

فترى (الطائي ، ٢٠٠٧) أن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري و التنظيمي ، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة و تقسيم العمل و نطاق الإشراف) التي حدّت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية و أولت عنايةً خاصةً للعنصر البشري.

وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات لتزيد الحاجة و الاهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة و الابتعاد عن منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على (السلطة ، تقسيم العمل ، نطاق الإشراف) ، و الاقتراب من منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على (التعاون ، المحبة ، احترام الإنسان) ، و مع بداية القرن الحالي ازداد اهتمام الفكر الإداري بمفهوم الثقة ، إذ كانت المبادئ الأساسية

للنظرية اليابانية (z) تقوم على ثلاث مرتكزات مهمة هي (الثقة ، المهارة ، المودة). (الطائي ، ٢٠٠٧)

اكتسبت الثقة التنظيمية أهمية خاصة في النظريات التنظيمية حيث تقوم نظرية Z اليابانية التي تبناها (ouchi,1981) على ثلاثة مبادئ أهمها مبدأ الثقة ، من منطلق أن الثقة و الإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية ، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته و هذه الثقة تنمو من خلال المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. بينما تبنى (دوغلاس ماك غريفور) نظرية Y التي تعتمد في أسلوبها على مبدأ الثقة المتبادلة بين العاملين ؛ وبهذا فإن المدير يفوض العاملين باتخاذ ما يرونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب ، وهذا ما يسمى بمبدأ إدارة تفويض العاملين و ما يترتب عليه من آثار إيجابية بخلاف نظرية X التي تعمل وفق مبدأ التحكم والسيطرة و سحب الثقة من العاملين وما يترتب عن هذا من آثار سلبية. (العميان ، ٢٠١٠)

٢,١,٣ تعريف الثقة التنظيمية

هناك اختلاف في تعريف الثقة في أدبيات الإدارة ، فالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية التي يصعب الاتفاق على تعريفٍ موحدٍ لها ، حيث أن الثقة تشمل مفاهيم متعددة كونها تضمن علاقة ما بين الأفراد والمجموعات والمنظمات.

فقد عرف (Michael & Barton,2001) على أنها إيمان طرف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة , و بذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيقة ومنضبطة. (نجم وكريم ،٢٠١٤)

تعرف الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها. (حسب الله وآخرون ،٢٠١٢)

و تشير الثقة التنظيمية كما ذكرها (المعشر والطراونة ،٢٠١٢) بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد والجماعات؛ بسب كفاءة النظام الإداري فيها و الرؤساء و نظام المعلومات و العلاقات التنظيمية بين الأفراد و عدم المبالغة في عرض الحقائق .

و قد ذكر كل من (البكار ،٢٠١٢) ما أورده الصباغ بأن الثقة التنظيمية هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين؛ حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكياً وعقلانياً ، و ينتج من هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين ، رغم كونه غير مكتوب و غير ملزم قانونياً ، إلا أنه الأساس و المعيار الوحيد في تقديم نوعية وضعية العلاقة بينهما.

الثقة هي إيمان الموظف بأهداف المنظمة و بقاءه في المنظمة و اعتقاده بأن العمل التنظيمي سوف يكون مفيداً للعاملين. (Gazor,2012)

و يشير (فليح ،٢٠١٠) إلى أن الثقة هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة و بالقائد التنظيمي و بجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة ، و بما يعكس رضا و التزام الفرد تجاه المنظمة.

بينما عرفت الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع كما ترى (ريان ،٢٠٠٩) بأنها التوقع الذي يكنه الفرد أو الجماعه للكلمة أو الوعد الشفهيين أو المكتوبين للشخص أو الجماعة المقابلة على أنه يعتمد عليه.

و ترى (الشكرجي ، ٢٠٠٨) بأن الثقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها و المرتبطة بالممارسات و السلوكيات الإدارية المطبقة ، و التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة و الابتعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة.

الثقة حسب ما ذكر(Yang, 2005) هي تلك العواطف والتقييمات المتفاعلة التي تتطور و تتغير مع الوقت.

و ذكرها (السعودي ، ٢٠٠٥) بأنها مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات ، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.

الثقة بين الأفراد تنطوي على التوقعات لسلوك ثابت أو موثوق به. (Ouchi,1981)

٢,١,٤ أهمية الثقة التنظيمية

أكد الكثير من الباحثين أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأفراد و المنظمة كونها عاملاً مهماً في تحقيق التكامل للمنظمة ، و عاملاً أساسياً في أي شكل للتفاعل الإنساني . و تكمن أهمية الثقة التنظيمية على النحو التالي : (ابراهيم ،٢٠١٣)

- تزيد الثقة من سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء المنظمة.
- تساعد الثقة على تكييف الأفراد مع عمليات التغيير التنظيمي.
- تساعد الثقة على تبادل الأفكار والمشاركة في المعلومات؛ من أجل توليد معرفة جديدة في المنظمة.
- إن الدرجات العالية من الثقة التنظيمية لها فوائد لكل من الرؤساء والأتباع ، إذ أن الثقة العالية تشجع على بذل مزيد من الجهد من قبل الأتباع وتزيد من رغبتهم في تبادل الأفكار والمشاركة فيها.
- تقود الثقة التنظيمية إلى نتائج إيجابية منها على سبيل المثال : رضا وظيفي مرتفع ، و تقليل حدة ضغوط العمل ، و ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد.
- تزيد الثقة من التعاون و الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة.
- تساعد الثقة على تماسك المنظمة و تقوية بنيانها.
- تساعد الثقة على تكوين علاقات منتجة بين المنظمات المختلفة.

كما تحقق الثقة التنظيمية للمنظمة – كما أوردها (شاهين ، ٢٠١٠) – ميزات جوهرية في دعمها و دفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ فوفقاً (لتايلور) فإن للثقة التنظيمية أربعةَ تأثيراتٍ هامة للعلاقة بين الموظفين و المنظمة و هي :

١. الثقة تسهل عمل الإدارة.
٢. الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية.
٣. الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد.
٤. الثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة.

إن العمل سويةً مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم و بطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية ، فالثقة أساسية و جوهرية لفهم السلوك الجماعي و الفردي بين الأفراد و الفعاليات الإدارية و التبادل الاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي ، و الثقةُ عاملٌ مهمٌ لعلاقاتٍ اجتماعية ثابتة و مستقرة ، و من ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية ، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص ، و ليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال. (فليح ، ٢٠١٠)

يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة أول متطلبات الأداء للجماعات التي ينتمون إليها ، و لا يمكن لهذا التفاعل أن توفره الأنظمة الرسمية للمنظمة ، والعامل المهم و المسؤول عن خلق التفاعل و العلاقة المشتركة بين أفراد الجماعة هو وجود جو من الثقة بينهم؛ فالثقة هي السبب في تطوير و حماية روح التعاون و التضامن و العمل المشترك بين أفراد الجماعة ، كما تؤثر الثقة بإضافة أجواء من الأمان النفسي لأفراد الجماعة ، و التي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة و مناقشة الأخطاء و التعبير بحرية عن نواياهم ، ومن ثم زيادة التعاون بين أفراد الجماعة. (التميمي و الخشالي ، ٢٠٠٨)

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة ، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقةٍ موجبة و معنوية بين الثقة و كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة و كلٍ من دوران العمل و الغياب و الصراع ؛ إذ كلما زادت ثقة الفرد في المنظمة قل دوران العمل و الصراع بين الأفراد داخل المنظمة. (الطائي ، ٢٠٠٧)

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي سواء أكانت الثقة في العاملين أو ثقة العاملين في الإدراة ، و أن المنظمات التي تسود أعمالها و أنشطتها و علاقاتها بمعدلات عاليةٍ من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تنعدم بها الثقة. (العنزي والساعدي ، ٢٠٠٤)

٢,١,٥ فوائد الثقة التنظيمية

تعد الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين أهم عنصر في بناء مناخ تنظيمي أنموذجي في المنظمات؛ إذ تشعرهم بأنهم أناس فاعلون وليسو آلات ، فهي الوجه الآخر للمساواة ، مما يحقق الإخلاص و التعاون و النجاح في العمل ، و ارتفاع الروح المعنوية للوصول إلى الأداء الأفضل ، و بخلاف ذلك تحدث الصراعات وتسير المنظمة نحو الهاوية. (ابراهيم ، ٢٠١٣)

و يذكر (نجم و كريم ،٢٠١٤) بعضاً من فوائد الثقة التنظيمية :

١. الثقة عاملٌ مهمٌ في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة و السيطرة على سلوكيات الفرد والجماعة.
٢. الثقة تؤمن وتعزز وتخفض الكثير من المخرجات التنظيمية فهي تؤمن الرضا الوظيفي و الأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفض من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
٣. الثقة تشكل مصدراً للميزة التنافسية ، من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد و استخدامها مستقبلاً .

٤. الثقة وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري ، من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.

٥. تلعب الثقة دوراً أساسياً في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار و انفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف .

و قد أورد (حمدي ،٢٠١١) مجموعة فوائدٍ للثقة التنظيمية ومنها :

١. أنها تؤدي إلى زيادة و تحسين و تنامي العلاقات الشخصية في بيئة العمل ، مما ينعكس على زيادة الشعور بالاطمئنان ، و ينعكس على مستوى الإنتاجية و الابتكار.

٢. تؤدي إلى توفير نسبة عمل متميزة؛ إذ أن الموظف الذي يثق برئيسه تكون لديه المقدرة على التطوير و الشعور بالأمن و الأمان في العمل و تمكنه من الحصول على دعم و مؤازرة رئيسه ، و عندما يثق المرؤوس بالرئيس فإنه سيعطيه الثقة و يمنحه الفرصة لأداء عمله باستقلاليه.

٣. أنها تؤدي إلى تخفيف نسبة الملل فالثقة ارتباط إيجابي ببقاء الموظف في المنظمة و ضمان عدم تركها.

كما تحقق أجواء الثقة داخل التنظيم مجموعة من المزايا والفوائد ، فهي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ، و إلى تقبلهم للتغيير والتجديد ، و زيادة اندفاعهم و رغبتهم بالعمل ، كما أنها تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات ، و إلى التفاعل الصادق و الصريح ، وتبادل الآراء بحرية و موضوعية ، و تفويض الصلاحيات و حسن استخدامها ، و بكل

بساطة ، فإن الثقة تؤدي إلى الوصول لأهداف المنظمة جملةً وتفصيلاً ، مظهرياً و جوهرياً ، كماً ونوعاً. (حوامدة ومحارمة ، ١٩٩٨)

و يشير (شاهين ،٢٠١٠) أن هنالك آثاراً سلبيةً مترتبةً على انخفاض الثقة و تشمل :

- تختفي القيم و الدوافع لدى الآخرين.
- يصبح الاتصال أقل دقة ، ويكون هناك سوء استقبال .
- تضاؤل القدرة على الاعتراف و القبول بالأفكار الجيدة .
- زيادة آليات الرقابة و الاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية .
- تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع .
- تزايد حالات الرفض والسلوك الدفاعي و العدائي .

٢,١,٦ أبعاد الثقة التنظيمية

يصنف كل من (فارس ،٢٠١٤) و (أبوشاويش ،٢٠١٣) و (فليح ، ٢٠١١) و (هاشم ، العابدي ، ٢٠١٠) و(Straiter, 2005) الثقة إلى ثلاثة أبعاد فرعية :

١. الثقة في المشرفين.
٢. الثقة في زملاء العمل.
٣. الثقة في إدارة المنظمة.

١. الثقة في المشرفين :

و تعكس ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل ، من حيث درجة اهتمامه و دعمه وتحفيزه لهم و تلبية احتياجاتهم الشخصية و مدح جهودهم و رفع روحهم المعنوية ، فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات و القدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه. (فليح ،٢٠١٠) بينما يرى (هاشم و العابدي ،٢٠١٠) بأن المشرف يكتسب ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة و الأخلاق و الانفتاح على المرؤوسين و الاهتمام بمصالح المرؤوسين و احتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

ثقة المشرفين بمرؤوسيهم تعني معرفة هؤلاء الرؤساء بأنهم يعملون أو يتعاملون مع مرؤوسين مؤهلين موثوق بهم ومسؤولين في تنفيذ مهامهم. (Straiter, 2005)

٢. الثقة في زملاء العمل:

و تشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض اعتماداً على العلاقات التعاونية و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد ، و بما يعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (فليح ، ٢٠١١) . أما (هاشم و العابدي ، ٢٠١٠) فقد ذكرها بأنها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف ، و ذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة ، و تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص و السمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين ، و تشمل كل من الالتزام في العمل و القيم والمبادئ و الاهتمام بمصالح الزميل و مساعدة الزملاء وغيرها .

و تعتمد الثقة على مجموعة من الأفراد و فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تنظيمية لإنجاز الأهداف التنظيمية ، و تؤثر الثقة في أداء هذه الجماعات و الفرق لتحقيق الأهداف المطلوبة. (Tan & Tan,2000)

٣. الثقة في إدارة المنظمة :

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات و التي تكون تكاليفها باهظة ، هي فقدان الثقة في إدارة المنظمة من قبل العاملين ، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة ، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل و التطوير و الابتكار ، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها و إدارتها بكفاءة ومعنوية عالية؛ لا بد من وجود الثقة المتبادلة ، فنقص الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم. (فليح ، ٢٠١٠)

وتشير الثقة في إدارة المنظمة إلى ثقة الأفراد بأهداف و قرارات المنظمة وبما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة و القرارت و القواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة ، فضلاً عن ذلك مدى تطابق القيم و المبادئ للأفراد و المنظمة و امتلاكها لتلك القابليات و القدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها. (فليح ، ٢٠١٠)

و تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ، و وضوح توقعاتهم ، و توفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع. (هاشم و العابدي ،٢٠١٠)

٢,١,٨ أنواع الثقة التنظيمية

و قد أشار (Mcallister, 1995) كما ذكر(البكار ،٢٠١٢) إلى أنواع الثقة التنظيمية أو إلى مستويات الثقة التنظيمية و هي :

١. الثقة على المستوى الفردي :

إن بناء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين الرئيس ومرؤوسه الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري و الاستقرار العاطفي و زيادة الإبداع و الابتكار. (البكار ،٢٠١٢). إذ أنها تعتبر سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد. (هاشم و العابدي ، ٢٠١٠)

٢. الثقة على مستوى الفريق :

و هي التي تجعل أعضاء الفريق يعملون بكفاءة أكثر.(البكار ،٢٠١٢). و تركز على العلاقات الاجتماعية و الأعراف المشتركة بين الأفراد. (هاشم و العابدي ، ٢٠١٠)

٣. الثقة المستندة على العاطفة :

وهي الاهتمام و الرعاية الشخصية المتبادلة إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات و المعرفة؛ من أجل مواكبة التطور في المجتمع و مواجهة التحديات و المتطلبات الجديدة. (البكار ،٢٠١٢)

٤. الثقة على المستوى التنظيمي:

تركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد و الحوافز للأفراد ، التي تعزز خلق الثقة بالأفراد. (هاشم و العابدي ، ٢٠١٠)

أشار كل من (أبوشاويش ،٢٠١٣) ، (البكار ،٢٠١٢) ، (حمدي ،٢٠١١) ، (شاهين ،٢٠١٠) ، (السعودي ، ٢٠٠٥) ، (الكساسبة ، ١٩٩٦) إلى نوعين من الثقة هما :

١. الثقة التعاقدية :

و المقصود منها أن الاتفاق و التفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، و توقع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقاً أم تصوراً ضمنياً ، و هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه (جلاسر) بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ، و يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد و الانسجام في السلوك و العلاقات عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات. (السعودي ، ٢٠٠٥)

٢. الثقة المكشوفة :

و هي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر و الآراء و الاتجاهات و القيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة ، بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام و التقدير ، و يقول (سايدز جوارند) أن الاختيار الذي يواجه كل منا في كل لحظة هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أننا نبقى أشخاصاً غامضين و لا نود أن يرونا على حقيقتنا. (حمدي ،٢٠١١)

٢,١,٩ قواعد الثقة التنظيمية

إن المنظمات استجابت للتطور في المجتمع من خلال التوجه إلى التحول من المنظمات التي تعتمد على الضبط و السيطرة إلى المنظمات التي تعتمد على المعلومات ، و التي تتطلب الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ، و عليه فإذا أرادات المنظمات أن تحقق

أهدافها بكفاءة فيجب أن تدار بالاعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة و السيطرة ، و هذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية.(حمدي ،٢٠١١)

و لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة و الرقابة إلى الاعتماد على المعلومات و المعرفة ، من أجل مواكبة التطور في المجتمع و مواجهة التحديات و المتطلبات الجديدة؛ فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها بناءً على مناخ من الثقة ، و فيما يلي أهم القواعد التي ذكرها (Handy, 1995) و أوردها (حمدي ،٢٠١١):

١. محدودية الثقة:

إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية ، و الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بمقدرة العاملين و التزامهم بتحقيق الأهداف و الدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها ، و المنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.

٢. الثقة تتطلب الحزم :

إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف و تجديد الذات ، و ثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعين؛ و لكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب ، فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم؛ لأن الثقة هنا لا تنسجم مع أي وعد بأن العمل سيكون مدى الحياة ، و يتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم.

٣. حاجة الثقة إلى التكامل التنظيمي :

إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة ، و لكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد مشاكلها الخاصة ، و هذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات ، و من أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

٤. حاجة الثقة إلى الاتصال :

يتطلب الالتزام و الوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً ، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال ، من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية ؛ و لذلك فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعارف و مقابلة القادة فقط ، و لكنها أيضاً لتعزيز أهداف التنظيم و لإعادة النظر في الإستراتيجيات التنظيمية.

٥. الثقة تتطلب تعددية القادة :

إن من الصعوبة بمكان ، إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ؛ و لذلك فهي بحاجة إلى تعددية القادة ، إذ من الصعب أن يقوم شخص واحد بجميع متطلبات القادة مهما كانت فورية.

٢,١,١٠ العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

وقد أشار (الكساسبة ،١٩٩٦) إلى أن هنالك عدداً من الباحثين و المختصين التفتوا إلى أهمية الثقة التنظيمية و أخذوا يهتمون بدراسة العوامل و المؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين و محاولة تعزيزها لما لها من علاقة إيجابية في تحسن درجة

إنجازهم هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة العوامل التي تضعف مستوى الثقة التنظيمية ، و محاولة تلافيها أو الحد منها.

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل كما يلي (شاهين ، ٢٠١٠) :

١. العوامل التنظيمية :

لما كانت الموارد البشرية ، والممارسات الإدارية ، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة ، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء ، و عاملي الممارسات الإدارية و هيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية ، و تحقيق الالتزام التنظيمي و رفع مستوى الأداء ، و نجاح الاتصالات و إشراك العاملين في عملية صنع القرار ؛ فإن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين و مديريهم و بالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

٢. العوامل الفردية :

إن عملية تأسيس و تكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال ، الحالة الذهنية و المشاعر ، والقيم والأخلاق . إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم ، أما بالنسبة للحالة الذهنية و المشاعر؛ فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ، و يقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا ، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة و القيم المشتركة المتبادلة ، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .

أما العوامل المؤثرة سلباً فقد حاول (corazzini , 1977) المشار إليه في (أبوشاويش ،٢٠١٣) و (البكار ،٢٠١٢) تم تحديدها على النحو التالي :

١. عوامل الشك : من أهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى بعض الأفراد بضرورة الحذر و اليقظة من الظروف التنافسية ، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد .

٢. عامل أخذ المخاطرة الشخصية و المالية: يقصد هنا درجة الاستعداد للمخاطرة الجسدية ، فمثلاً هل يميل الفرد إلى الركوب مع شخص متهور.(البكار ،٢٠١٢) ، إضافة إلى درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية. (أبوشاويش ،٢٠١٣)

٣. الأنانية : إن الخصائص المشتركة لهذا العامل هي التوقع و المصداقية العامة ، و يمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد لدى بعض الناس بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.

٢,٢ التشارك المعرفي

٢,٢,١ المقدمة

يعيش العالم حالة سباق لإكتساب أكبر قدر من المعرفة المستمدة من العلوم التي تؤدي إلى تقدم ورقي و ازدهار المنظمات ، فالمعرفة تعد من أحد مفاتيح النجاح و التطور بالإضافة إلى أنها ضرورية للإنسان؛ وذلك لأن معرفة الحقائق تساعده على فهم جميع القضايا و المسائل التي ستواجهه في حياته العملية ، وبفضل تلك المعارف التي يكتسبها الفرد يصبح

قادراً على تخطي العقبات التي تحول دون بلوغه إلى الأهداف المنشودة ، و يستطيع بذلك أن يحقق ما يرغب فيه مستعينا بذكائه ومعرفته للكشف على العديد من الظواهر التي يجهلها. (الخياط ،٢٠١١)

تعد المشاركة في المعرفة المكون الأساس لنظام إدارة المعرفة ، و تعني مبادلة المعرفة ، الأفكار و المهارات الجيدة مع الآخرين . إذ أن المشاركة في المعرفة بين الأفراد يجعلها متاحة لهم ، ومن ثم ستزداد قيمة هذه المعرفة ، فهي مهمة جداً لإنها تزودنا بالرابطة الأساسية بين الأفراد ، و هذا التفاعل و الترابط يمكن أن ينقل المعرفة من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة و بموجب ذلك؛ تصنع المنظمة اقتصادها ، كما أن المشاركة في المعرفة سوف تؤثر في عمليات الإبداع لإيجاد معارف جديدة. (سلمان ،٢٠١٣)

٢,٢,٢ تعريف المعرفة

وقد عرف (حمرون ، ٢٠١٢) المعرفة التنظيمية بأنها كل ما يمكن للمنظمة اكتسابه من معرفة ضمنية أو صريحة ، ومن خلال الأفراد أو الجماعات و توليده و خزنه و نشره بين العاملين، وفق إستراتيجية واضحة للمعرفة .

أما (الخياط ،٢٠١١) فقد ذكر بأنها تشمل كل الرصيد الواسع و الهائل من المعارف و العلوم والمعلومات ، التي استطاع الفرد باعتباره كائن و مخلوق يفكر و يتمتع بالعقل، أن يجمعها عبر مراحل تاريخه الفردي الطويل بحواسه وفكره وعقله .

كما عرفت المعرفة بأنها هي البيانات و المعلومات و الإرشادات و الأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع ، في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه

السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة ، و في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة .(الزيادات ، ٢٠٠٨)

و بالذهاب إلى تعريف (ياسين ،٢٠٠٧) نجد أنها مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تهدي الأفعال و القرارات ، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة ، و الحقائق و الأحكام و القيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد و المنظمات خلق أوضاع جديدة و إدارة التغيير.

ويرى (عليان ، ٢٠٠٨) بأن المعرفة ممثلة بالأفكار و الأحكام و الموهبة ، أو القدرة الفذة على تحليل العلاقات و الأسباب ووجهات النظر والمفاهيم المختزنة في عقل الفرد أو الموجودة في العمليات التنظيمية مثل الوثائق ، المنتجات أو الخدمات أو التسهيلات و الأنظمة ، بالإضافة إلى أن المعرفة هي ناتج التعليم و التعلم والنشاطات التي تركز على الإبداع و استغلال الخبرات ، وهي القيمة المضافة إلى السلوك والممارسات ، و لا بد أن تكون مركزة و قابلة للتشارك.

و تستخلص الباحثة من التعاريف العديدة للمعرفة بأنها حصيلة المعلومات و المعارف و الخبرات البشرية و التي تتجمع في عقول الأفراد من خلال الخبرة ، و التي لا يمكن الاستفادة منها، إلا إذا ما تم نقلها إليهم بطريقة صحيحة ، واستخدامها بما يعود عليهم بما هو مفيد ، وهي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات و المتغيرات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على إيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.

٢,٢,٣خصائص المعرفة

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان و زمان ، فللمعرفة خصائص تكوينية مشتركة ، لكن مضمون المعرفة و منظورها يختلف بإختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي و الفكري و الثقافي الذي توجد فيه أو تنسج من خلاله ، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة و بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها ، و تتلخص ملامح وخصائص المعرفة بما يلي كما ذكرها (عليان ، ٢٠٠٨) :

١. إمكانية توليد المعرفة ، و تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط و الاستقراء و التحليل و التركيب ، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة ، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية و القدرة على التحليل و التركيب و التمحيص و استخلاص النتائج.

٢. إمكانية موت المعرفة و تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات ، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم؛ فماتت بموتهم ، و بعض المعارف تتقادم و يقل استخدامها لدرجة متدنية جداً ، و التي يتم وصفها بالميتة نسبياً ، بالإضافة الى ذلك قد تأتي معرفة و تنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

٣. إمكانية إمتلاك المعرفة ، إمكانية إمتلاك المعرفة من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها ، وبالطبع فإن الطريق الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم ، و من ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على الشركات أو الأفراد مالكيها ، مثل الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

٤. إمكانية تخزين المعرفة إذ كانت في السابق تخزن على الورق – لا زالت لغاية الآن – ، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية ، التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة ، و هو ما يسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على حقائق و قواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها ، أي الشيفرات الموصلة إليها ، فهي تمثل بنكاً للبيانات ، وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد ، و عليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج و شيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

٥. إمكانية تصنيف المعرفة ، بحيث يمكن تصنيفها إلى أشكال عدة أو أنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها ، و ذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية و الظاهرية و الإجرائية وغيرها.

٦. إمكانية تقاسم المعرفة ، و تعني إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية ، إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم ، إذا توافرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.

٧. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام ، و يقصد بذلك أن المعرفة تتطور بشكل دائم نتيجة تطورها في عقول الأفراد أو تحسنها عبر الوقت ، فهي لا تستهلك بالاستخدام؛ بل بالعكس فهي تتطور و تولد بالاستخدام و عكس ذلك تموت .

٢,٢,٤ أنواع المعرفة

تقسم المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية. (حمرون ،٢٠١٢) ، (الزيادات ،٢٠٠٨) (ياسين ، ٢٠٠٧)

١. المعرفة الضمنية ، هي تلك المعرفة غير المكتوبة ، المخزونة في عقول الأفراد و المستقرة في نفوسهم ، و التي يحفظها العقل و تحتويها الذاكرة الإنسانية ، و تحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة ، ويمكن القول في هذا السياق أن المعرفة الضمنية غير المرمزة و غير المكتوبة ، هي أشبه ما تكون في المعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.

٢. المعرفة الصريحة ، هي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع ،الكتب ،الوثائق ، المدونات ، التقارير و وسائط تخزين المعلومات الرقمية؛ ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد ، و يمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها و بالتالي تخزينها و استرجاعها . غير أن هذه المعرفة لا تنفصل و لا تستطيع الاستقلال في مرحلة تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية.

و قد ذكر (ياسين ، ٢٠٠٧) تصنيفاً آخر للمعرفة على النحو التالي :

١. الإجرائية : تصف المعرفة الإجرائية كيف يجب أن تحل المشكلة ، كما توجه الإنتباه إلى الطريقة التي نعمل بها الأشياء ، إن القواعد و البرامج و الإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية .

٢. الإعلانية : توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول المشكلة ، و هذا يتضمن تعابير بسيطة للاختيار ما بين الصح أو الخطأ ، كما تتضمن هذه عبارات ممثلة لأوصاف كاملة للمفهوم أو الكائن.

٣. البعدية : يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة و لتعزيز فعالية النظام الخبير في حل المشكلات بفعالية ، من خلال توجيه منهجية الإدراك و التفكير بالاتجاه الصحيح.

٤. الاستكشافية : وهي المعرفة التي تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير و الإدراك ، وتدعى أيضاً في المعرفة الظلية ، وهي في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء من خلال تجاربه في حل مشكلاته السابقة.

أما تصنيفها حسب الهدف فقد ذكره (عليان ،٢٠٠٨) ، حيث تدرج الكاتب من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة السببية كما يلي :

١. المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف Know _How ، وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة ، (معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب) أو تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما ، مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

٢. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا Know_What ، وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية ، و تحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع و نطاق المشكلة (وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة) ، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

٣. المعرفة السببية أو معرفة لماذا Know_Why، وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة ، و هذه المعرفة تتطلب منظور النظم و بناء إطار للمعرفة ، يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات و الأنشطة في السياقات المعقدة

و غير المؤكدة، (وهي معرفة سبب الحاجة إلى نوع معين من المعرفة) ، فهي المعرفة التي تذهب إلى الأشياء ، وتسمى أيضاً في المعرفة السببية وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البينية والسببية عبر مجالات المعرفة ، و هذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض ، و حالة عدم التأكد ، و استخدام المعرفة هنا يتطلب بناء و استخدام المنظور النظمي و بناء إطار المعرفة.

٢,٢,٥ إدارة المعرفة

لما للمعرفة من أهمية جمة في عمل المنظمات ، يجدر على المنظمات أن تقوم بإدارتها على أكمل وجه ليتم استغلال هذه المعرفة بأكبر قدر ممكن ، و من مفهوم المعرفة ظهر مفهوم إدارة المعرفة ، و الذي يعتبر إستراتيجية شاملة لتعزيز خلق مكونات هذه المعرفة و نقل المعلومات و الاستخدام ، من أجل التطوير و الابتكار الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة؛ لتسهيل إدخال التحسينات على قدراتها و زيادة كفاءتها و ميزاتها التنافسية ، والذي يتم من خلال تحسين استخدام الموارد المعرفية ومصادر المعلومات.(الزيادات ،٢٠٠٨)

و تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة ، و تمثيلها ، و تخزينها ، و اختبارها ، و تنظيمها ، و استخدامها ، ونشرها ، و تحويل المعلومات و الخبرة التي تمتلكها المؤسسة إلى صيغة معرفية قابلة للتخزين و النقل بين الأفراد لحماية الموارد الفكرية والذهنية من الضياع. (الدليمي ، ٢٠١٣)

وعرف (فريد ،٢٠١٣) إدارة المعرفة بأنها تشمل العمليات التي تتناول إنتاج ، نقل ، مشاركة و خزن و استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تحسين الأداء ، رفع الإنتاجية ، زيادة الابتكار ، تلبية حاجات الزبون و التي تساهم في دعم تنافسيتها.

وقد ركز كتاب آخرون و منهم (الزيادات ،٢٠٠٨) على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة ، تسهل عملية إبداع ، و نقل ، و مشاركة المعرفة ، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة و تحفيز العاملين و العمل على زيادة ولاء الزبون ، كذلك فقد عرفها بأنها إدارة معرفية صريحة منتظمة و حيوية ، تعتمد على قاعدة المعرفة ، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم و نشر و استخدام و استكشاف المعرفة.

أما الـ (العتيبي ،٢٠٠٧) فيعرفها على أنها العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد ، و إيجاد المعرفة ، و اختبارها ، و تنظيمها ، و استخدامها ، ونشرها ، و إتاحتها لجميع منسوبي المنظمة و المستفيدين من خارجها.

بعد الإنتهاء من تعريف إدارة المعرفة نجد بأنه من الصعب إيجاد تعريف واحد للمعرفة أو لإدارة المعرفة ، على حد سواء ، فلو وضعنا عشرة خبراء أو متخصصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل.(بوعشة و منصور ، ٢٠١٢)

٢,٢,٦ أهمية ، أهداف ، وظائف إدارة المعرفة

إن المعرفة حقل قديم وجديد في آن واحد حيث برز الاهتمام بها منذ الآف السنين وفي الوقت الحاضر تنظر جميع المنظمات الحديثة إلى المعرفة بأنها أساس لبقاء وضمان هذه المنظمات مما لها أثر في رفع فاعليتها وتزيد من كفاءة أداءها. تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ذلك بأن هدف إدارة المعرفة الأساسي هو تحقيق أهداف المنظمات و رفع فاعليتها وزيادة كفاءة أدائها ، وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة ، و لما لها أيضاً من دور إيجابي في تطوير العمليات ، وتخفيض الكلف ، وزيادة رضا الزبون والقدرة على الإبداع.(عليان ،٢٠٠٨)

أهداف إدارة المعرفة كما ورد في (HOLSAPPLE & SINGH, 2001) :

١. توليد المعرفة.
٢. نشر المعرفة و توزيعها.
٣. العمل على تجديد و تطوير المعرفة باستمرار.
٤. حفظ المعرفة و تخزينها.
٥. تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
٦. زيادة نسبة متخصصي المعرفة.

وظائف إدارة المعرفة كما ذكرها (عليان ،٢٠٠٨):

١. الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم ، و استقطابهم ، و رعايتهم.

٢. وضع نظام خاص للحوافز.

٣. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها ، تشاركها ، و استخدامها.

٤. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

٥. الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها ، بحيث تكون قانونية و أخلاقية.

٦. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة ، من حواسيب وبرمجيات و وسائل الاتصال اللازمة.

٢,٢,٧ مراحل إدارة المعرفة

وقد ذكر مجموعة من الباحثين أبرزهم (فريد ،٢٠١٣) ، (بلال ،٢٠٠٩) أنماط المعرفة , وأشار إليها (الحنيطي ،٢٠١٣) كالتالي :

١. خلق المعرفة : هي تطوير معرفة جديدة أو استبدال معرفة موجودة في المنظمة ضمنياً أو ظاهرياً ، فالمعرفة يمكن خلقها من خلال التفاعل الاجتماعي و التعاون و العمليات الذهنية للأفراد. ولكي يتم خلق المعرفة يجب على المنظمة أن تهيئ الظروف لنمو التفاعلات التلقائية اللارسمية ، و السماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة ، و توفير التدريب و عقد المؤتمرات. كما يمكن خلق المعرفة من مصادر خارجية للمنظمة من خلال علاقاتها مع الزبائن و المزودين ، و استخدام تكنولوجيا الاتصال كالبريد الإلكتروني و توفير منتديات النقاش و مؤتمرات الفيديو.

٢. تخزين المعرفة : عندما يخلق و يتعلم الأفراد المعرفة ، لا يتذكرون المعرفة التي تم خلقها ، و ربما لا يتمكنون من متابعة المعرفة المكتسبة ، وبالتالي فإنه من الضروري وجود ذاكرة (تنظيمية وفردية) لتنظيم وتخزين المعرفة ، وتتضمن الذاكرة التنظيمية مجمل ذاكرة الأفراد من معرفة سابقة و أحداث تؤثر على الأعمال الحالية للمنظمة ، و تأخذ أشكالاً مختلفة من المعرفة متوفرة بشكل وثائق مكتوبة ، و مصادر بيانات جاهزة ، و وثائق لإجراءات تنظيمية وغيرها، بينما تقوم الذاكرة الفردية على كل من الملاحظات ، الخبرات ، والأعمال الفردية ، فعندما يترك الأفراد المنظمة سواء من خلال التقاعد أو ترك المنظمة ، يأخذون معهم المعرفة التي قاموا بتطويرها خلال السنين ، فاذا لم يكن لدى المنظمة نظام لتخزين المعرفة ، فإن بعض إجراءات و طرق القيام بالعمل و الخبرات الفردية سيتم ضياعها من المنظمة.

٣. نقل المعرفة : تعرف كذلك على أنها تشاركية المعرفة ، كذلك تم تعريفها بأنها نقل المعرفة من المصدر إلى المستقبل ، وذلك لخلق فهم مشترك و تقليل حالات عدم التأكد ، وتتم عملية نقل المعرفة بين الأفراد و الجماعات في المنظمة من خلال الاجتماعات الرسمية و غير الرسمية و النقاش الاجتماعي ، و الدورات التدريبية و الطرق الشخصية و غير الشخصية بين الأفراد.

٤. تطبيق المعرفة : يجب تطبيق المعرفة في نشاطات الإدارة في المنظمة من خلال تكرار المعرفة التي تم خلقها في مادة تدريبية ، و تكرار المعرفة التي تم خلقها ، و تحولت إلى وثائق يمكن استخدامها ، وتكرار أفراد بخبرات مختلفة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

٢,٢,٨ تعريف التشارك المعرفي

يمكن اعتبار التشارك المعرفي الجيل الأول من إدارة المعرفة ، و يوصف بأنه جانب التزويد لإدارة المعرفة ؛ لأن الأفراد يمكن أن يكتسبوا المعرفة من خلال تبادل المعارف بينهم. (Abbas et al., 2013)

يشير مصطلح المشاركة في المعرفة إلى قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة إلى الآخرين ، و قدرة الآخرين على استقبالها و فهمها ، وتشير هذ العملية إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ، ونشرها ، وكذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث و التنقيب المستمر عن البيانات والمعلومات ، وتتم عمليات مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات و تنمية رغبة حقيقة لدى الأفراد في التعلم ، من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة ، وأيضاً من خلال تجميع الموارد الفكرية ، وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية. (فريد ،٢٠١٣)

و يعرفها (نجادات ،٢٠١٢) بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد أو الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

أما دراسة (حمد وشاكر ، ٢٠١١) فتعتبرها بأنها العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم ، وعلى الظروف التي يعملون تحتها ، وعلى نتائج عملهم ، كما تعني المشاركة أيضاً بأنها اندماج عقلي و عاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية ، واستناداً إلى ذلك فإن المشاركة المعرفية للعاملين تمثل المحاولات و المشاركات لخلق قاعدة بيانات منظمة ، و جذب الاهتمام المتنامي من جانب الممارسين و الباحثين على حد سواء.

إن تشجيع الإدارة العليا لنوايا التشارك في المعرفة ضروريٌ لإيجاد و إدارة ثقافةٍ إيجابيةٍ لتشارك المعرفة في أي منظمة ، والمكافآت المنظمية تتراوح ما بين الحوافز النقدية مثل زيادة الرواتب والعلاوات الإضافية إلى حوافز غير تقليدية مثل الترقيات و الأمن الوظيفي ، وقد ادخلت معظم المنظمات أنظمة حوافز لتشجيع الموظفين للتشارك في المعرفة. (بلال ،٢٠٠٩)

إن الأصل في إدارة المعرفة هو المشاركة فيها ، أي إشراك العاملين و الموظفين في إدارات و أقسام المنظمة في تقاسم المعارف المستجدة ، والتي تساعد على مزيد من التميز والنجاح ، هذا من جهة و من جهة ثانية ، إن العملية (تقاسم المعلومات والمعارف) تحتاج إلى بيئات و أجواء ، يمتاز العمل فيها بالشفافية و الإنتماء والولاء و روح الفريق و الرغبة العالية في استخدام تقاسم المعرفة للمصلحة العليا للمنظمة ، بعيداً عن الأنانية والإنفلاق ، إذن على المنظمات أن تساهم وتشارك في بناء مثل هذه البيئات. (حسوني ، ٢٠٠٧)

التشارك في المعرفة من منظور (العتيبي ،٢٠٠٧) هي عملية تداول المعرفة ، وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة ، و بين المنظمة و الأوساط الخارجية . أما (عليان ، ٢٠٠٩) فيقصد بمشاركة المعرفة ، العملية التي يتم من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية و المعرفة المصرح بها إلى الآخرين ، عن طريق الاتصالات ، كما أن المشاركة في المعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة ، بمعنى أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كافٍ ، مما يجعله قادراً على القيام بالفعل بموجبها ، فالمشاركة في المعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات ، على حد سواء ، و الوحدات الإدارية داخل المنظمات.

يقصد بالتشارك المعرفي بأنه التفاعل الثقافي الذي يشتمل على تبادل الموظفين ، المعرفة ، الخبرات ، المهارات داخل المنظمة ، وتعرف أيضاً بأنها العملية التي من خلالها يعمل الأفراد مجتمعين ، على تهذيب أو تعديل الفكرة أو الاقتراح على ضوء الخبرة حيث يمكن تعديل الفكرة الأصلية أو رفضها. (بلال ، ٢٠٠٩)

وهي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة ، وتحقيق رافعتها في الشركة ، وبهذا المعنى فهي تشير إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية ، و بطريقة كفؤة ، لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح. (نجم ،٢٠٠٥)

٢,٢,٩ أهمية التشارك المعرفي

إن التشارك في المعرفة من الممكن أن يساعد على فهم البيئة و الهيكل الإجمالي للمنظمة ، إذ ليس من المهم امتلاك المعرفة ، و إنما كيفية إشراك العاملين في المعرفة ، واستخدامها أنشطة المنظمة ؛ بما يرفع أداء عمل المنظمة و يحقق لها النمو و النجاح و التواصل . (حمد و شاكر ،٢٠١١)

ويرى (حسب الله واخرون ،٢٠١٢) بأن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بصورة إيجابية ، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المنظمة تحفزهم للحفاظ والرقي بالمنظمة ذاتها؛ فتنتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء ، وانعكاس ذلك في الإبداع فتصبح ثقافة متبعة للأفراد؛ وبالتالي الدفاع عن المصالح المشتركة ، و تعمل المشاركة المعرفية على زيادة الولاء التنظيمي ، و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر ، بحيث يعتبرون

ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم و لأمنهم و لاستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

٢,٢,١٠ أشكال التشارك المعرفي

أشكال مشاركة المعرفة (نجادات،٢٠١٢) (Marquardt,2002) :

فيتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود:

١. الشكل المقصود: و يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة ، من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل : المذكرات ، والتقارير و النشرات الدورية ، و مختلف أنواع المطبوعات الداخلية ، بالإضافة إلى ذلك يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو ، و الأشرطة الصوتية ، و عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية ، و برامج الإرشاد ، و برامج التدريب ، وإجراء التنقلات ، وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

٢. الشكل غير المقصود : و يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية ، والقصص ، والأساطير وما يشبه ذلك . كما ذكر (نجادات ،٢٠١٢) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل لقاء أعضاء المنظمة عند برادات المياه ، و في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة ، و إقامة معارض المعرفة و المنتديات المفتوحة و استخدام الإنترنت و مجموعات المحادثة ، و الاجتماعات ما بعد العمل و الغرف الصفية الرسمية.

٢,٢,١١ مستويات التشارك المعرفي

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للمشاركة في المعرفة (يحيى ،٢٠١٢) :

١. المستوى الفردي : وبموجبه تبدو هذه المشاركة أمراً مهماً للمنظمة ، لكنه يتطلب فهماً مناسباً لإحتياجات و رغبات أفرادها ، لكي يتمكنوا من دعم مهامها في مجال تطوير معارفها والمشاركة فيها.

٢. المستوى الجماعي : وهو لا يختلف في الأهمية عن المستوى السابق ، ولكنه يتميز بوصفه مهام المشاركة في المعرفة أو يدرسها على مستوى الجماعات من الأفراد داخل المنظمة ، وبما يضفي مزيداً من الإمكانات على قدراتها في كل المجالات.

٣. المستوى المنظمي : ويبدو على نحو أوسع من المستوى السابق؛ وبموجبه تتطلع المنظمة من خلال المشاركة في المعرفة إلى مجالات تحقيق المنافع الإستراتيجية الحالية والمستقبلية ، والتي تضمن الترابط بين الأفراد والجماعة والمنظمة ، بما يخدمها في مجالاتها المختلفة ، وذلك كمدخل للتفوق التنافسي.

يحدث التشارك في المعرفة على المستوى الفردي و المنظمي ، فبالنسبة للموظفين يكون التشارك في المعرفة من خلال الحديث مع الزملاء لمساعدتهم لعمل شيء أفضل وبسرعة و فعالية أكثر، أما بالنسبة للمنظمة؛ فإن مشاركة المعرفة هي اكتساب ، و تنظيم ، و إعادة استخدام ، ونقل المعرفة المستندة على الخبرة التي تستوطن داخل المنظمة ، و جعل تلك المعرفة متاحة للآخرين في المنظمة. (بلال ،٢٠٠٩)

٢,٢,١٢ العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي

هناك مجموعة من العوامل ذات التأثير في المشاركة في المعرفة كما يلي (يحيى ، ٢٠١٢):

١. خصائص الهيكل التنظيمي المتمثلة بالشكلية ، و التعقيد ، و التركيز ، و التي لها تأثيرات مختلفة في التشارك في المعرفة.

٢. أنظمة الحوافز بأشكالها المختلفة.

٣. الاندماج (التكامل) الذي يعكس ميل المنظمة المطلق إلى التطلع إلى المستقبل المقترن بالتعامل و التنسيق بين وحدات المنظمة.

٤. إستراتيجية المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة.

٥. الثقافة المنظمية ، بغض النظر عن طبيعتها البيروقراطية و الإبداعية ، ذات الأثر في الاندماج أو التماثل الداخلي الذي يمتلكه الأعضاء.

٢,٢,١٣ عناصر التشارك المعرفي

يعني مفهوم المشاركة في المعرفة عملية التفاعل المستمر و المتبادل لأصول المعرفة المنظورة و غير المنظورة بين الأفراد ، فرق العمل ، جماعات المعرفة في داخل المنظمة ، بين المنظمة و المستفيدين و بين المنظمات التي تعمل في السوق . وهذا يعني أن المشاركة في المعرفة تستند على ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة (ياسين ،٢٠٠٧) و هي:

١. في داخل الصناعة على مستوى المنظمة ، الموردين ، الزبائن ، وعلى مستوى المشروعات ضمن عناقيد تجمع المنظمات الشريكة و المنافسة.

٢. المستشارون في الخارج من بيوت الخبرة ، شركات الاستشارات ، المعاهد البحثية ، الجامعات و مراكز الابتكار.

٣. المصادر العامة المتاحة من مؤتمرات ، مجلات ، منشورات ، معارض شبكات حاسوب و مستودعات بيانات.

وبناء على ذلك فإن نطاق المشاركة في المعرفة لا ينحصر في أنشطة الشراكة الفاعلة في المعرفة التنظيمية ، بين الأفراد العاملين من أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ، و إنما تمتد عملية المشاركة إلى الزبائن و المستفيدين ، من الموردين أو المجهزين للتسهيلات و الخدمات ، و إلى جميع الأطراف التي تقوم بإنتاج المعرفة خارج المنظمة.

٢,٢,١٤ معوقات التشارك المعرفي

يعتبر التشارك المعرفي حجر الأساس لكثير من المنظمات؛ كونها عملية فاعلة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية ، و على الرغم من أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للمنظمات ، إلا أن هناك عدة معيقات تحد من إنجاز إدارة المعرفة بشكل عام و التشارك المعرفي بشكل خاص ؛ و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة و نذكر منها (سلمان ،٢٠١٣) :

١. قلة الاتصال بين الأفراد ، سواء أكان ذلك بسب رسمي داخل المنظمة أو بسبب التباعد الجغرافي أو لقلة آليات الاتصال ، و هذا سوف يؤدي إلى قلة الربط بين الأشخاص ، ومن ثم سيؤدي حتماً إلى قلة المشاركة في المعرفة.
٢. منزلة من يملك المعرفة ، إن الناس يقررون العمل في المعرفة على أساس من أعطاها إليهم أو حسب مكانة الشخص ، وأن هذه المكانة تعطي الفرصة لصاحبها دون غيره من الناس ، حتى و إن كانت لديهم معرفة أكبر من تلك المكانة.

٣. طبيعة الفرد ، ليس بالضرورة أن يكون الفرد راغباً بالمشاركة بمعرفته ، لا سيما إذا كان ما يدفع له من المنظمة لا يساوي المعرفة التي يعطيها.

٤. الوقت ، كلما كان الوقت قصيراً في الجمع بين الناس تقل فرصة المشاركة في المعرفة.

٥. ثقافة المنظمة ، فإذا كانت ثقافة المنظمة مشجعة تزداد المشاركة في المعرفة ، وبالعكس (سلمان ، ٢٠١٣) ، بحيث أنه يجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة ، و التخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة و التشارك فيها ، و استخدامها ، لإن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة و التشارك فيها .(عليان ،٢٠٠٨)

و يستعرض (نجادات ،٢٠١٢) معوقات التشارك المعرفي على النحو التالي :

١. الرغبة في الاحتفاظ في المعرفة ، والخوف من مشاركتها الآخرين؛ للحفاظ على المكاسب المادية.

٢. مخاوف أصحاب المعرفة ، من أن يفقدوا سلطتهم ، و قوتهم نتيجة مشاركة المعرفة ، و بالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

٣. معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية و التنافسية.

٤. مشاركة المعرفة الخطأ ، وتعريض المنظمة و الآخرين للضرر.

٥. الشعور بالغبن و الإضرار بالمصلحة الشخصية في الأفراد الذين هم على الاستعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة ، يرغبون بالحصول على الفائدة من الشركة ، و قد يمتنعون عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ، إذا شعروا بأنه ليس هنالك فائدة أو تعويض ينتظرهم.

صنفت (بلال ،٢٠٠٩) المعيقات إلى معيقات فردية و تنظيمية كما يلي :

جدول رقم (١) المعوقات الفردية و التنظيمية للتشارك المعرفي

المعوقات الفردية	المعوقات التنظيمية
قلة الوقت للتشارك في المعرفة ، وكذلك لتحديد الزملاء الذين هم بحاجة إلى معرفة محددة.	عدم وضوح دمج إستراتيجية إدارة المعرفة ، و مبادرات المشاركة في أهداف المنظمة ، و المدخل الإستراتيجي.
إدراك الخوف من أن المشاركة يمكن أن تقلل من الأمان الوظيفي للأفراد.	ارتفاع المنافسات الخارجية ضمن وحدات العمل أو المجالات الوظيفية ، و بين الوحدات الفرعية.
وعي منخفض و إدراك قيمة المنفعة من المعرفة الممتلكة بالنسبة للآخرين.	وجود قيود على تدفق المعرفة و الاتصال باتجاهات معينة.
الفروقات في مستويات الخبرة.	نقص البنية التحتية المناسبة الداعمة لممارسات المشاركة.
قلة وقت الاتصال و التفاعل بين مصادر المعرفة والمتلقين.	عدم إعطاء حفظ المعرفة ، للعاملين المهرة وذوي الخبرة ، أولوية عالية.
فروقات العمر.	عدم دعم ثقافة المنظمة لممارسات المشاركة في المعرفة.

فروقات النوع الاجتماعي.	نقص شفافية الكفاءات والأنظمة التي تعمل على تحفيز الناس ، للمشاركة أكثر من معرفتهم.
نقص الشبكة الاجتماعية.	نقص الرسمية وغير الرسمية للتشارك ، وعكس توليد معرفة جديدة.
الفروقات في المستوى التعليمي.	نقص الاتجاه الإداري والقيادة ، من حيث وضوح نشر و قيم و منافع ممارسات التشارك في المعرفة.
نقص الثقة بالأفراد؛ لإنهم قد يسيئون استخدام المعرفة.	نقص مصادر المنظمة التي يمكن أن توفر فرص مشاركة مناسبة.
نقص الثقة في مصداقية المعرفة حسب المصدر.	وجود منافسة داخلية عالية ، داخل وحدات العمل و المجالات الوظيفية والوحدات الفرعية.
فروق في الثقافة الوطنية أو الخلفية المعرفية و القيم و المعتقدات المرتبطة بها ، وتعد اللغة جزءاً من ذلك.	كبر حجم وحدات العمل ، وعدم القدرة على إدارتها لتعزيز الاتصال ، وتسهيل عملية المشاركة.
اتصال شفهي خطي ضعيف.	يحد الهيكل التنظيمي الهرمي من معظم ممارسات المشاركة.
	بيئة عمل مادية و مخطط مناطق التي

	تقيد ممارسات المشاركة الفعلية.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على (بلال ,٢٠٠٩).

إن المشاركة في المعرفة أصعب من إنتاجها ، إذا كانت المعرفة مورداً ثمنياً ، و مصدراً أساسياً للميزة و التميز ، و إذا كانت المعرفة هي القوة والاقتدار للأفراد والجماعات ، و المنظمات ، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين ، و قبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقة؛ لهذا فإن المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة في المعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة ، إنتاج المعرفة أو حتى بابتكار المعرفة. إن المشاركة مع الآخرين تعني تجاوز عقبات نفسية و معالجة لقيود و محددات عميقة في النفس الإنسانية ، و بخاصة إذا كانت المعرفة موضوع المشاركة ترتبط بالخبرة و المهارة الفردية المكتسبة ، أما إذا كانت معرفة تنظيمية ترى الإدارة أن من المصلحة مشاركة شركائها أو حتى المنافسين في نفس قطاع الصناعة كما يحصل في بيئة الأعمال المعولمة؛ فإن قيود و حدود عملية المشاركة في المعرفة تكون أقل ، و بالتالي يمكن إدارة هذه العملية بكفاءة وفعالية. (ياسين ،٢٠٠٧)

٢,٢,١٥ الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي

إن تحقيق أهداف المنظمات وضمان وجودها واستمرارها مرهون بوجود أفراد مؤهلين يمتلكون قدراً كافياً من المعرفة والمهارات ، وثقةً عاليةً ومتبادلةً فيما بينهم ، بحيث تسهم الثقة بين هؤلاء الأفراد في نجاح المنظمات ، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (فليح ،٢٠١٠)

و بما أن الثقة هي أساس المشاركة في المعرفة ، فكلما كانت هناك ثقافة و لغة مشتركة بين العاملين كلما زادت الثقة بينهم ، و لا بد من الاهتمام الكبير بموضوع الثقة التنظيمية لما لها دور مهم في إنجاز العمليات من خلال التشارك المعرفي فيما بينهم.(سلمان ،٢٠١٣)

وكما ذكرت (العسكري ،٢٠١٣) مجموعة من النقاط جمعت الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي ، كما يلي :

١. يمكن التعبير عن الثقة كونها مقياس للتشارك المعرفي ، بدلالتها حول موثوقية العلاقات بين الأفراد أو طبيعة التفاعل الاجتماعي . (AL-Adaileh ,2011)
٢. يشجع مناخ الثقة على الابتكار و الميل نحو المخاطرة؛ لأجل تطوير المعارف الجديدة. (Tahir et al. , 2010)
٣. الأفراد عندما يثقون ببعضهم البعض يكون لديهم الاستعداد و التهيء و تقديم كل ما هو مفيد من المعرفة. (Bakker et al. ,2006)
٤. يحدد مستوى الثقة اعتماداً على كمية المعرفة المتدفقة، فكلما زادت الثقة زادت كمية المعرفة المتدفقة و الثقة الشخصية كفرد أو مجموعة ، تمثل موثوقية في الوعود و التصرفات من قبل الفرد أو المجموعة. (Politis, 2003)
٥. عبر (Lee et al.,2003) عن الثقة كونها سلوكا متوقعا ينشأ بصورة منتظمة وصادقة وبأسلوب تعاوني كمؤشر من مؤشرات تشارك المعرفة.
٦. مع الثقة سيكون الأفراد أكثر استيعاباً للمعرفة ، والتي لا يكون للفرد اهتمام بالتشارك المعرفي في المواقف التي لا يثق بمرسل المعرفة. Davenport and (Prusuk,2000)

إن الثقة تعطى و لا تؤخذ ، وهي تحصيل حاصل لتعليمات سابقة ، بشرط أن تكون مكللة بالنجاح ، و أن هذا النجاح يذكي شعور الثقة المشترك بين مختلف الأطراف. والثقة على مستويين ، الأول هو مستوى الفرد ، و بهذا المستوى فإن الثقة تخص الفرد ذاته على وفق مدركاته و خياراته ، يثق بمن يرتأي من الأفراد ، وعلى أساس هذه الثقة تتم المشاركة في المعرفة ، أما المستوى الثاني فهو مستوى المنظمة ، و بهذا المستوى فإن الثقة تتحول من الفرد كشخص إلى الفرد كموقع وظيفي ، (مع وجود تفاعل عالي بين المستويين) ، وعلى العموم فإن الثقة تؤسس من خلال تكرار عمليات الاتصال التي تضفي تعاملات ناجحة ، وهذا يعني وجود تفاعل اجتماعي عالي. (سلمان ،٢٠١٣)

ويرى (عبابنة وحتاملة ، ٢٠١٣) أن ضعف توفر الثقافة التنظيمية البناءة التي تدعم عمل الفريق و الانسجام بين العاملين يؤدي الى انعدام الثقة بينهم ، و بالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لإتخاذ القرارات التنظيمية ، الذي بدوره ينعكس سلباً على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي ، ومن ثم زيادة نسبة ترك العمل ، وتتصف الثقافة الناجحة بدورها في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين بهدف زيادة الإبداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغييرات المستمرة في بيئة العمل ، ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة ، التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة و ملائمة لتحقيق ذلك.

إن الثقة تؤدي إلى زيادة تبادل المعرفة عموماً ، ويجعل تبادل المعرفة أقل تكلفة ويزيد من احتمال أن المعرفة المكتسبة من الأفراد ستكون مفهومة بما فيه الكفاية ، و أن الثقة تلعب دور أساسياً في توظيف المعارف ، و أنها واحدة من أهم العوامل المؤثرة في تبادل المعرفة. (Gazor,2012)

أكد العديد من الكتاب و الباحثين أهمية الثقة والموثوقية في بناء المعرفة ، فيشير الباحثين إلى أنه حينما يثق الناس ببعضهم البعض ، يصبح لديهم استعداد مؤكد و رغبة أكبر لتبادل مواردهم دونما خوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرة و سمعة و موثوقية ، و ازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. وفي رأي مماثل يقول كتاب آخرون أنه كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الناس على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة ، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة. ومن فوائد الثقة بين الناس أنها تبقي العقول منفتحة على جميع الحقائق و الأدلة ، و تؤمن الاتصال والحوار ، وكذلك تجعل الناس أكثر استعداد للمخاطرة في تبادل المعرفة ، وهذا يمثل استعدادا أكبر لتجريب ضم أنواع مختلفة من التعاون. أما بشأن علاقة الثقة بالتعاون ، فالثقة تعزز التعاون ، والتعاون ذاته يولد الثقة ، و هذا يمكن أن يؤدي مستقبلاً إلى معايير عامة في التعاون مما يزيد من استعداد الأفراد للتبادل الاجتماعي. (حريم والساعد ، ٢٠٠٦)

٢,٤الدراسات السابقة

بالرغم من ندرة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي في الأدب العربي ، إلا أن الباحثة قد حاولت الحصول على العديد من الدراسات العربية و الأجنبية التي تربط ما بين مفهوم الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى وفيما يلي تلخيص لأهم تلك الدراسات :

٢,٤,١الدراسات العربية

دراسة (فارس، ٢٠١٤) بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دراسة ميدانية على جامعة الأزهر– غزة ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) و الالتزام التنظيمي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من العامليين الإداريين في جامعة الأزهر– غزة ، و بلغ عددهم (١٧٠) موظفاً إدارياً ، و أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ، وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) والالتزام التنظيمي ، وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة في المشرفين و الالتزام التنظيمي ، كما أوضحت وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة في زملاء العمل و الالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة و الالتزام التنظيمي ، و أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة ، قائمة على العمل بروح الفريق و الرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين ، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين.

دراسة (نجم وكريم،٢٠١٤) بعنوان دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك ،هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها (النزعة الخيرية ، القدرة الذاتية ، المشاعر ، الصدق) ، و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار ، وعي الضمير ، قيم المواطنة ، الكياسة) ، وقد شملت عينة الدراسة (٥٠) عاملاً ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية معنوية بين متغيرات الثقة التنظيمية ، ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية

في مديرية بلدية كركوك ،كما توصلت إلى عدة استنتاجات ووضعت مجموعة اقتراحات أهمها اعتبار الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية في رسالة المنظمة ، الحث على زيادة اهتمام المديرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توفير المناخ الملائم ، نشر ثقافة المواطنة التنظيمية لأجل خلق المسوؤلية الذاتية والأداء العالي المستمر.

دراسة (الرواشدة ، ٢٠١٣) بعنوان الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في جنوب الأردن ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الارتباط الوظيفي وأثره في االثقة التنظيمية للعاملين في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك ،الطفيلة ، معان) في جنوب الأردن ، حيث بلغ عدد الاستبيانات (٥٥٣) استبيان ، والتي شكلت عينة الدراسة ، هذا و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود أثر للارتباط الوظيفي في الثقة التنظيمية ، وعلى ضوء ذلك قدمت الدراسة عدة توصيات تؤكد على ضرورة قيام الدوائر الحكومية بالاهتمام بالارتباط الوظيفي و أبعاده وتعزيزها ، مما يساهم في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

دراسة (العسكري ، ٢٠١٣) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، ركزت الدراسة على متغيرين أساسيين هما الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة ، الصراع الفكري ، التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي، مع بيان علاقة الارتباط والأثر فيما بينهم ، شملت عينة الدراسه على (٧٠) عضواً من هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، وكان من أهم النتائج ، وجود علاقة ارتباط و

أثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس ، كما توصلت الدراسة أن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي ، وخرجت الدراسة بجملة توصيات ، منها ضرورة تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي ، فضلاً عن توفير بيئة داعمة للثقة و التوجه نحو الإبداع.

دراسة (سلمان ،٢٠١٣) بعنوان تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي – دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات ،هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المشاركة في المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركة العربية للمنظفات و الكيماويات ، شمل مجتمع البحث على كافة العاملين في الشركة والبالغ عددهم (٣٠٠) موظف ، وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها (١٠٠) موظف ، وتوصل البحث إلى الكثير من النتائج أهمها أن المشاركة تؤثر إيجابياً في الإبداع التنظيمي ، و أن هذا التاثير يعتمد اعتماداً كبيراً على الآليات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين ، وأن العوامل التي لها مساس مباشر بشخصية الفرد أظهرت استجابة عالية ، مثل الثقة والإيثار ، وبذلك توصي الدراسة باستثمار الثقة والإيثار العالي الموجود لدى العاملين لبناء مجتمع معرفي متعاون.

دراسة (المعشر و الطراونة ، ٢٠١٢) بعنوان أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الكرك في الأردن ، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية ، بحيث أجريت الدراسة على عينة بلغت (٧٥٥) معلماً ومعلمة ، و أهم نتائجها أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام ، وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية ، و أوصت هذه الدراسة بزيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وخاصة المعايير الشخصية ، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة ؛ لما لها من دور في تحقيق رضا المعلمين عن عملية تقييم وزيادة دافعيتهم نحو العمل ورفع مستوى أدائهم كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة الموجودة لديهم وتعزيز ثقتهم بمنظمتهم.

دراسة (البكار ،٢٠١٢) بعنوان مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ،هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان ، على عينة مكونة من (٣٧٧) معلماً ومعلمة ، و أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان لكل من العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام ، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان ومستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس ، وأوصت الدراسة بتعميم نتائج هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان ،

وذلك للتعرف على درجة العدالة التنظيمية والعمل على زيادة هذه الدرجة الى المستوى المرتفع ، و تنظيم دورات تدريبية عن الثقة التنظيمية لمديري المدارس ومساعديهم .

دراسة (حسب الله واخرون ،٢٠١٢) بعنوان أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين ، وقد أجريت هذه الدراسة في قطاع الخدمات العامة في الخرطوم ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الداخلية للمنظمة (الرؤية والأهداف ، مستوى العلاقات الإنسانية ،الثقة المتبادلة ، نظام تحفيز الأداء العادل، المركزية في اتخاذ القرار ، درجة الرسمية في العمل) على مشاركة المعرفة للعاملين، تم توزيع (١٥٠) استبيان ، واسترجاع (١٠٠) استبيان صالح للتحليل مشكلاً عينة الدراسة ، أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين ، وعدم وجود ثقة بين العاملين ، مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين ، كما أظهرت عدم وجود تحفيز عادل للأداء، وعدم وضوح الرؤية والأهداف وعدم إتاحة الفرص المناسبة للتدريب والترقيات. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة إعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الاهتمام و التوسع في تفويض الصلاحيات لجميع المستويات التنظيمية المختلفة ، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بمعارفهم بشكل حقيقي ، و فتح قنوات اتصال رأسياً و أفقياً بين الإدارات المختلفة ، وبناء حالة من الثقة وتقوية الروابط والعلاقات الانسانية .

دراسة (المحاميد ،٢٠١١) بعنوان العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف– دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي ،تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسة مشاركة المعرفة في قدرة الفرد على التكيف ،على عينة مكونة من (٩٣) شركة ، وتم استرجاع (١٦٠) استبيان من أصل (٢٧٩) ، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على اختلاف أنواعها تمارس مشاركة المعرفة بدرجة عالية ، باستثناء أنها لا تمنح أي حوافز للعاملين الذين لديهم الاستعداد لمشاركة معرفتهم ، و أوضحت النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من التكيف (التكيف مع الأزمات ، والتكيف الثقافي ، والتكيف مع بيئة العمل المادية ،والتكيف مع عدم التأكد ، والتكيف الإبداعي والتكيف الشخصي والتكيف مع ضغوط العمل ، والتكيف مع التعلم)، و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف (التكيف مع عدم التأكد ، والتكيف الإبداعي ، والتكيف الشخصي ، والتكيف مع التعلم) ، كما توصي الدراسة الاهتمام بنوعية وكمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين والمرتبطة بممارسة مشاركة المعرفة ، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالثقة بين العاملين ،الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات العاملين ، لكي يتمكنوا من التكييف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمر .

دراسة (هاشم والعابدي ،٢٠١٠) بعنوان أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، وهي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة ، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين , الثقة في زملاء العمل , الثقة في إدارة المنظمة) في الأداء الإستراتيجي

للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، واعتماداً على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة مكونه من (٣٦) مفردة ؛ وبناءً على ذلك تم استخلاص عدة نتائج ، وكان أهمها وجود علاقة ارتباط قوية وأثر معنوي بين أبعاد الثقة التنظيمية والأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، و من أبرز توصياتها ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، مما لهذه العوامل من دور في بناء الثقة التنظيمية ، و تنمية و إشاعة الثقة بين الأفراد داخل المنظمات بوصفها موجوداً إستراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة ، و أنها ضرورية لتحقيق نجاح المنظمات؛ وذلك بأن توافر الميزة التقنية والخبرة لم يعد كافياً لتحقيق نجاحها.

دراسة (فليح ، ٢٠١٠) بعنوان تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، هدفت هذه الدراسة بيان طبيعة علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في الالتزام التنظيمي ، وقد اختار الباحث عينة البحث الممثلة بـ (٤٠) شخصاً من العاملين في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، وقد نتج من هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي ، وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي . وانتهى البحث بجملة توصيات أهمها أن تولي الإدارة العليا في المنظمتين المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين ، بما يحقق الالتزام التنظيمي ، وهذا يتم من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية ، وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة .

دراسة (الحواجرة وآخرون ، ٢٠١٠) بعنوان أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية "دراسة ميدانية ، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على تعزيز نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية كمتغير تابع. وتمثلت المتغيرات المستقلة في (التشارك في المعرفة ، والقدرة التنظيمية ، وجودة الشراكة بين الأطراف المتعاقدة)، وتم اختيار (٢٦٨) مفردة من مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الدوائر المختلفة في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة (الضمنية و الواضحة) ، والقدرة التنظيمية في جوانبها الإدارية ، على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية ، كما وجدت الدراسة أن هناك أثراً ضعيفاً لجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب والتعليم كأبعاد داخلية للمعرفة ، و ضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتحديد العوامل الأكثر أهمية ، والتركيز عليها بما يتفق وطبيعة أعمال البنوك التجارية الأردنية وظروفها لتحقيق ميزتها التنافسية.

دراسة (بلال ،٢٠٠٩) بعنوان التشارك المعرفي وأثرها على تحقيق الميزه التنافسية في مجموعة الاتصال "أورانج" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" من وجهة نظر العاملين الإداريين ، وتحديد هذا الأثر من خلال السلوك والثقافة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كما هدفت

إلى معرفة أثر بعض العوامل الديموغرافية (الجنس ، سنوات الخبرة ، المستوى الإداري والمؤهل العلمي) على العلاقة بين عناصر تشارك المعرفة والميزة التنافسية، وقد تم مسح مجتمع الدراسة كاملاً والمكون من (٢٠٠) إداري ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر للتشارك المعرفي في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية ، حيث كان لعنصر الثقافه أكبر أثر على تحقيق هذه الميزة ، وعدم اختلاف وجهات نظر العاملين الإداريين في مجموعة الاتصالات الأردنية حول أثر التشارك في المعرفة على الميزة التنافسية باختلاف (الجنس ، المستوى الإداري ، سنوات الخبرة و الموهل العلمي) ، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني ثقافة دائمة لمنهجية التشارك المعرفي من خلال دفع العاملين للعمل كفريق وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين وتوعية العاملين بأهمية التشارك المعرفي واعتباره أساساً للترفيه بهدف ترسيخ ثقافة التشارك المعرفي .

دراسة (السعودي ،٢٠٠٥) بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية ؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة التي تربط بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية ، هذا وقد تم اختيار عينة بلغت (٥٨٦) مفردة ، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي ، اختلاف تصورات أفراد العينة للثقة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس ،العمر ،الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، المستوى الإداري) ، و أنه لا يوجد اختلاف باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية ، واعتماداً على ذلك قدمت هذه الدراسة عدة توصيات أبرزها تعزيز مستوى الثقة التنظيمية السائدة بين العاملين ، إعادة النظر في

الرواتب والمكآفات والترقيات وذلك لتعزيز العاملين وبالتالي تعزيز الثقة التنظيمية لديهم ، تهيئة المناخ الملائم للعاملين وذلك من خلال الاهتمام برضا العاملين ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى عدم رضاهم وتصويبها إيجابياً.

٢,٤,١الدراسات الأجنبية

وفي دراسة (paliszkiewicz and koohang،2013) بعنوان

Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance

سعت هذه الدراسة إلى التحقق إذا كان هناك مساهمة إيجابية للثقة التنظيمية في الأداء التنظيمي في المؤسسات المختلفة في مقاطعة كروا في بولندا ، على عينة مكونة من (٤٦٩) مديراً في (٢٨٧) شركة ، و أظهرت الدراسة عدة نتائج ، كان من أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و الأداء التنظيمي ، ولهذا توصي هذه الدراسة على ضرورة تشجيع الابتكار كعنصر من عناصر الأداء التنظيمي الذي يؤثر بشكل إيجابي في الثقة التنظيمية ، كما تشير إلى وجود حاجة ماسة إلى المزيد من الدراسات لجمع معلومات عن الثقة التنظيمية والأداء التنظيمي.

دراسة (Abbas et al.، 2013) بعنوان

factors promoting knowledge creating in banking sector of Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى بيان عوامل تعزيز مشاركة المعرفة و إنتاجها في القطاع المصرفي في باكستان ؛ بحيث كشفت هذه الدراسة ، وجود عدة عوامل لها تأثير على إنتاج المعرفة

والتشارك المعرفي بين عاملي القطاع المصرفي في باكستان ، وقد تمثلت هذه العوامل المستقله كالتالي (ثقافة المنظمة ، الثقة التنظيمية ،العوامل التحفيزية ، العوامل الاجتماعية ، اتجاهات الموظفين) ، هذا وقد تم جمع البيانات من خمس مدن باكستانية ، و شمل مجتمع الدراسة على (٢٥٠) موظف(ذكور واناث) من العاملين في القطاع المصرفي في باكستان ، و أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أبرزها أن جميع العوامل لها تأثير واضح في إنتاج المعرفة والتشارك المعرفي ، و أن جميع هذه العوامل ضرورية لتعزيز التشارك المعرفي بين العاملين في القطاع المصرفي ، كما تعتبر إنتاج ومشاركة المعرفة من أهم مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات و أن العوامل الاجتماعية تحتل المرتبة الأولى من العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي تليها الثقة التنظيمية ومن ثم أسلوب التحفيز .

دراسة (Khanifear et al.، 2012) بعنوان

The study of relationship between organization trust and organization creativity (case study in purge national company and distribution of petroleum products in Kermanshah - Iran)

هدفت الدراسة إلى وصف العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي ، وقد شمل مجتمع الدراسة على (٣٠٠) موظف في الشركة الوطنية للمنتجات النفطية ، وتم جمع (١٦٥) استبيان صالح للتحليل ، و قد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود ارتباط قوي إيجابي بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي ، و أن ثقة الموظفين في منظماتهم في تزايد مستمر ، وبناءً على وجود تلك الثقة لدى موظفي شركة المنتجات النفطية ظهر هناك الكثير من الإبداع.

وفي دراسة(Gazor et. al , 2012)

Influential factors on knowledge sharing in banking industry-Iran

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أبرز العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بين العاملين في المنظمات ، و من خلال رجوع هؤلاء الباحثين إلى عدة دراسات سابقة تم التوصل إلى هذه العوامل التي كان أبرزها الثقة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، هيكل المنظمة ، اتجاهات العاملين و أسلوب التحفيز ، وقد تم استخدام استبيان مكون من(٢٥) فقرة ، لقياس أثر هذه العوامل على التشارك المعرفي في المنظمات وبعد تحليل هذه البيانات ، أظهرت الدراسة أن هيكل المنظمة هو العامل الوحيد الذي ليس له تأثير واضح وكبير على التشارك المعرفي .

دراسة (AL-Adaileh and al –atawi ،2011) بعنوان

The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing:

Saudi Telecom context

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض السمات الثقافية التنظيمية ، بما في ذلك(الانفتاح على التغيير و الابتكار و الثقة و العمل الجماعي و الروح المعنوية ، وتدفق المعلومات و إشراك الموظفين و الإشراف و خدمة العملاء إضافة الى المكافأة) ، على التشارك المعرفي في شركات الاتصالات السعودية ،هذا وقد تم جمع البيانات من(٣٧٨) موظف يعمل في شركات الاتصالات السعودية ، وكشفت النتائج على أن السمات الثقافية كالثقة والابتكار وتدفق المعلومات والإشراف والمكافأة لها تأثير كبير على التشارك المعرفي ، كما توصي الدراسة بالتركز على الدور الفعال لهذه العوامل الثقافية المؤثرة على التشارك المعرفي.

دراسة (Teimouri،2011) بعنوان

Studying the effective Organizational factors on Knowledge Sharing between employees of government al Organizational in Isfahan province

هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة والأثر بين عوامل الثقافة التنظيمية الفعالة والمتمثلة بـ (تكنولوجيا ، الاستراتيجية ، الثقافة ،الهيكل ، العمليات) وبين التشارك المعرفي بين العاملين في منظمات الحكومية في مدينة أصفهان ، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات ، و أشارت نتائج التحليل الى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الثقافة التنظيمة والتشارك المعرفي .

دراسة (Islam et al.،2011) بعنوان

Organizational cultural and Knowledge sharing : Empirical evidence from service organizations

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (الثقة ، الاتصال بين العاملين ، القيادة ، المكافأة) والتشارك المعرفي، ولأجل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة الدراسة من سبع منظمات خدمة في بنغلادش ، و كانت النتائج مستغربة في هذه الدراسة بحيث أن نظام المكافأة ليس لديه أي تأثير على التشارك المعرفي، كما نتجت أن القيادة ترتبط بعلاقة إيجابية مع التشارك المعرفي ، و أظهرت أن للتشارك المعرفي دور هام في نجاح منظمات الخدمة في بنغلاديش ؛ وذلك بالتركيز على عناصر ، الثقة ، التواصل بين العاملين ، القيادة .

دراسة (AL-Alawi et al. ،2007) بعنوان

Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors

هدفت الدراسة إلى التحقق في دور عوامل الثقافة التنظيمية (الثقة ،الاتصال بين الآخرين ، نظم المعلومات ، المكافآت والهيكل التنظيمي) في نجاح عملية التشارك المعرفي ، والتي تلعب دوراً هاماً في تحديد العلاقات بين الموظفين ، وتوفير الفرص لكسر العقبات التي تحول دون التشارك في المعرفة ، كما تهدف هذه الدراسة إلى فهم الدور الأساسي للثقافة التنظيمية في المعرفة والتشارك فيها ، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عوامل الثقافة التنظيمية(الثقة والاتصالات ونظم المعلومات والمكافآت والهيكل التنظيمي) ترتبط وبشكل إيجابي مع التشارك المعرفي في المنظمات.

دراسة (Brent and vittal ، 2007) بعنوان

Knowledge sharing in large IT organizations: a case study

هدفت الدراسة الى معرفة عوامل التشارك المعرفي من وجهة نظر العاملين في منظمتين للاستشارة وخدمات التكنولوجيا المعلومات، وذلك لدراسة العوامل المؤسسية والتحفيزية والتكنولوجية التي تؤثر على التشارك المعرفي في المنظمات من وجهة نظر الموظفين التنفيذين ، وأظهرت الدراسة بأن القضايا المتعلقة بتوافر وإمكانية استخدام التكنولوجيا و دعم الإدارة وهياكل التحفيز لها تأثير على التشارك المعرفي ، وكشفت أيضاً أن استعداد

الموظفين للتشارك المعرفي لم يتأثر بالنسبة لفقدان سلطتهم أو صلاحيتهم أو بسبب عدم الأمن الوظيفي لديهم .

دراسة (Cheng et al.، 2008) بعنوان

Trust and knowledge sharing in green supply chains. Supply Chain Management

هدفت الدراسة الى معرفة كيفية تفاعل الثقة مع العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي في المنظمات ، باعتبار الثقة عامل معدل ، تم جمع البيانات من ٢٢٨ شركة صناعية في تايوان ، هذا وقد تم تطوير نموذج البحث الذي يتكون من ١٣ فرضية وقد تم اختيار الفرضيات بناء على هذه المعلومات المجمعة ، وقد وجدت الدراسة أن الثقة هي محور العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة في المنظمات ، و أنه كلما زادت مساهمة العامل في الثقة إيجابياً مثل (المشاركة والاتصال) أو سلباً ، مثل (السلوك الانتهازيي) كلما ساهم في التشارك المعرفي . كما وجدت أن العوامل التي ليس لها تأثير على الثقة مثل (القيم المشتركة، وقدرة التعلم) ليس لها تأثير على التشارك المعرفي .

وفي دراسة (Straiter, 2005) بعنوان

The effect of supervisors trust to subordinates and their organization on job satisfaction and organizational international commitment

سعت الدراسة إلى التعرف على دور ثقة المشرفين بمرؤوسيهم ومنظمتهم وأثرها في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري ، وطبقت الدراسة في إحدى شركات الأدوية في نيوجرس في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١١٧) مدير مبيعات في تلك الشركة ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري ، وهذه العلاقة أقوى من علاقة ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

دراسة (Geist, 2002) بعنوان

Predictors of Faculty Trust in Elementary Schools: Enabling Bureaucracy

سعت الدراسة إلى التنبؤ بدرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين ، وفق مجالاتها الثلاثة (الثقة بالمدير ، الثقة بالزملاء ، والثقة بطلبة المدرسة و أولياء أمورهم) ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٦٩) معلمٍ في (١٤٦) مدرسة ابتدائية في ولاية أوهايو الأمريكية ، واستخدمت الدراسة الاستبيان المكون من مقاييس الثقة ، وهيكلية التمكين ، والسلوك المهني للمعلمين ، والتركيز على التحصيل الأكاديمي ، وبينت النتائج أن بعد هيكلية التمكين في المدرسة أفضل مؤشر للتنبؤ بثقة المعلمين بمدير المدرسة ، وأن بعد السلوك المهني أفضل مؤشر للتنبؤ بثقة المعلمين بزملائهم المعلمين ، وأن بعد التركيز المدرسة على تحصيل الطلبة الأكاديمي يعد أفضل مؤشر للتنبؤ بثقة المعلمين بعملاء المدرسة من الطللبة وأولياء أمورهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣,١ المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ، مجتمع و عينة الدراسة ، كما يبين مصادر الحصول على المعلومات ، و أداة الدراسة المستخدمة ، و اختبار صدقها و ثباتها ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة وإجراءات الدراسة.

٣,٢ منهج الدراسة

لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف هذه الدراسة ، وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً ، بالإضافة إلى أنه يعمل على بيان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة ، من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه ، وهو من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (٢٢) بنك تجاري ، بحيث بلغ عدد البنوك التجارية المتعاونة (١٠) بنوك ، وكان عدد العاملين في البنوك التجارية المتعاونة في الأردن (١٠٢٠٣) موظفاً ، شكل مجتمع الدراسة ، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة ، إذ تم توزيع

استبيان الدراسة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٢٤٠) استبيان ، عن طريق قسم البحث و التطوير و قسم الموارد البشرية وعن طريق مدراء الفروع في البنوك .

حيث تم استعادة (٢١٢) استبيان ، إذ أن بعض إدارات البنوك اعتذرت عن ملء الاستبيانات المقدمة إليها ، كان منها (٢٠٠) استبيان صالح للتحليل و بنسبة استجابة فعلية (٨٣%) . وكما هو موضح بالجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢) أسماء البنوك التجارية في الأردن الممثلة لمجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
١.	البنك العربي	٢٦١٨	٢٠	٢٠	١٨
٢.	بنك الأردن	١١٩٦	٢٠	١٨	١٦
٣.	بنك القاهرة عمان	١١٣٨	٣٠	٢٧	٢٦
٤.	البنك التجاري الأردني	٤٢٦	٢٥	٢٢	٢٠
٥.	البنك الأردني الكويتي	٧٨٤	١٢	١٠	١٠
٦.	البنك الأهلي الأردني	١٠٩٢	٢٥	٢٢	٢١
٧.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٥٩٧	٤٠	٣٣	٣١
٨.	بنك الإتحاد	٥٣٣	١٥	١٣	١١
٩.	بنك المؤسسة العربية المصرفية	٤٩٠	٤٠	٣٥	٣٥
١٠.	بنك الاستثمار	٣٢٩	١٣	١٢	١٢

	العربي الأردني				
	المجموع	**١٠٢٠٣**	**٢٤٠**	**٢١٢**	**٢٠٠**

٣,٤ مصادر الحصول على البيانات

تم الاعتماد على المصادر التالية في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة :

المصادر الثانوية للدراسة :

تم الاعتماد على الجانب النظري وعلى العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب و دراسات و أبحاث و رسائل جامعية ، ذات صلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة.

المصادر الأولية للدراسة :

في الجانب الميداني من الدراسة تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة ، لاختبار فرضيات الدراسة ، و الحصول على النتائج المرجوة منها.

٣,٥ أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و قد تضمنت أداة الدراسة (الاستبيان) بشكلها النهائي ملحق رقم (١) ، أهداف الدراسة ، وبعض الإرشادات لعينة الدراسة في كيفية تعبئة الاستبيان ، وبالإضافة إلى المقدمة ، شملت الأداة ثلاثة أجزاء هي :

الجزء الأول : وقد خصص لجمع معلومات تتعلق بالعوامل الديموغرافية للعاملين وتشمل (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني : و اشتمل على (٢٠) فقرة خصصت لقياس الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية ، حيث تم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي طوره كل من (Meyer&Allen) ، وقد استخدمته دراسة (فليح ،٢٠١٠) و دراسة (الطائي ،٢٠٠٧) و دراسة (الساعدي ، ٢٠٠٢) ، وأمام كل فقرة خمسة خيارات ، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وهذا المقياس يشمل الأبعاد الثلاثة التالية :

١. الثقة في المشرفين : وتم قياسها بخمس فقرات ، وهي الفقرات (١–٥)
٢. الثقة في زملاء العمل : وتم قياسها بخمس فقرات ، وهي الفقرات (٦–١٠)
٣. الثقة في إدارة المنظمة : وتم قياسها بعشر فقرات ، وهي الفقرات (١١–٢٠)

الجزء الثالث : ويتكون من ١٧ فقرة ، خصصت لقياس التشارك المعرفي لدى الموظفين ، وأمام كل فقرة خمسة خيارات ، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وتم الاعتماد في بناء تلك الفقرات على المقياس الذي استخدمته دراسة كل من (الدليمي ،٢٠١٣) و دراسة (بلال ،٢٠٠٩).

وهذ المقياس يشمل البعدين التاليين :

١. التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، وتم قياسه بثمان فقرات ، وهي الفقرات (١–٨).
٢. التشارك المعرفي على مستوى المنظمة ، وتم قياسه بتسع فقرات ، وهي الفقرات (٩–١٧).

وقد تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الدرجات ، يبدأ من الرقم (١) غير موافق بشدة ، حتى رقم (٥) موافق بشدة ، كما في الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

مقياس ليكرت الخماسي	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
الوزن النسبي	٥	٤	٣	٢	١

٣,٦ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً : الصدق الظاهري

لاختبار الصدق الظاهري للدراسة طلبت الباحثة من مجموعة خبراء ومتخصصين في جامعة البلقاء التطبيقية ، والبعض من مدراء فروع البنوك التجارية الأردنية، – الموضح في الملحق رقم (٢)– ، قراءة المسودة الأولى للاستبيان ، مرفقاً بها أهداف و فرضيات الدراسة و إبداء مقترحاتهم بشأنها وفحص ملائمتها للبيئة العربية ، وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach’s coefficient Alpha) ،

والتي تقيس الاتساق الداخلي لفقرات القياس ، وهذا يعني قوة الارتباط و التماسك بين فقرات المقياس.

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا ، يعد (Alpha) أكبر أو يساوي (٠,٦٠) ، مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran،2003) . وكلما اقتربت القيمة من ١ أي ١٠٠% ، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة ، والجدول رقم (٤) يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (مقياس كرونباخ ألفا).

جدول رقم (٤) معامل الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قيمة ألفا (α)
الثقة في المشرفين	٥	٠,٨٧
الثقة في زملاء العمل	٥	٠,٨٦
الثقة في إدارة المنظمة	١٠	٠,٩٢
الثقة التنظيمية الكلية	**٢٠**	**٠,٩٣**
التشارك المعرفي على مستوى الأفراد	٨	٠,٨٤
التشارك المعرفي على مستوى البنك	٩	٠,٧٣
التشارك المعرفي الكلي	**١٧**	**٠,٨٥**

دلت النتائج على أن مقياس الثقة التنظيمية يتصف بدرجة مقبولة من الثبات بلغت (٠,٩٣) ، كما دلت النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) إلى أن جميع متغيرات الثقة التنظيمية ، الثقة في المشرفين (٠,٨٧) ، والثقة في زملاء العمل (٠,٨٦) ، والثقة في إدارة المنظمة (٠,٩٢) ، تتصف جميعها بدرجات مقبولة من الثبات ، و كما يوضح الجدول أيضاً أن مقياس التشارك المعرفي يتصف بدرجة مقبولة من الثبات بلغت (٠,٨٥) ، و أن جميع أبعاد التشارك المعرفي ، التشارك المعرفي على مستوى الأفراد (٠,٨٤) ، والتشارك المعرفي على مستوى البنك (٠,٧٣) ، تتصف بدرجة مقبولة من الثبات.

٣,٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان ، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وشملت الأساليب الإحصائية التالية :

١. أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measure): وتتمثل بالتكرارات (Frequencies) ، و النسب المئوية (Percent) ، والمتوسط الحسابي (Mean) ، و الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، واستخدمت لوصف متغيرات الدراسة ، و وصف خصائص عينة الدراسة.
٢. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) : لاختبار ثبات أداة الدراسة.
٣. تحليل الانحدار البسيط (Regression) ، و تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) ، لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

٤. مستوى الأهمية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس الاتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

٥ – ٣/١ = ٣\٤ = ١,٣٣

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالآتي :

من ١– أقل من ٢,٣٣ (منخفضة)

٢,٣٣– أقل من ٣,٦٦ (متوسطة)

من ٣,٦٧ فأكثر (مرتفعة)

٣,٨ إجراءات الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة ، واختيار عينة عشوائية منه ، وتم الإطلاع على أدبيات الدراسة ، وتطوير أداة الدراسة ، بالاستعانة بآراء مجموعة خبراء ومتخصصين من جامعة البلقاء التطبيقية ، ثم قامت الباحثة بزيارات ميدانية للبنوك التجارية وفروعها ، وتوزيع الاستبيانات واستلامها شخصياً من قبل مدراء الفروع ، و واجهت الباحثة بعض الصعوبات إذ أن بعض إدارات البنوك اعتذرت عن ملء الاستبيانات المقدمة إليها.

بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم تم تحليل البيانات و استخراج النتائج و مناقشتها وكتابة التوصيات.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

٤,١ المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لكل متغيرات الدراسة ، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة و الدلالات الإحصائية لكل منها.

٤,٢ وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والتي تشمل (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي) في الجداول التالية :

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٢٢	%٦١
أنثى	٧٨	% ٣٩
المجموع	**٢٠٠**	**%١٠٠**

يبين الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ، إذ نلاحظ أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ (١٢٢) عاملاً بنسبة (٦١%) من إجمالي العينة ، وهي

أعلى من نسبة الإناث المشاركات التي بلغ عددهن (٧٨) عاملة بنسبة (٣٩%) من إجمالي عدد العينة . يعتبر هذا التمثيل للذكور و الإناث منطقي ؛ على اعتبار ارتفاع مشاركة الذكور في سوق العمل مقارنة مع الإناث في الأردن.

جدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
٢٦–٣٥	٩٠	%٤٥
٢٥ فما دون	٥٧	%٢٨,٥
٣٦–٤٥	٤٠	%٢٠
أكثر من ٤٦	١٣	%٦,٥
المجموع	**٢٠٠**	**%١٠٠**

يبين الجدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمتغير العمر ، بحيث كانت أكبر مشاركة للفئة العمرية (٢٦–٣٥ سنة) إذ بلغ عدد العاملين المشاركين من هذه الفئة (٩٠) عاملاً بنسبة (٤٥%)، و يليها الفئة العمرية (٢٥ فما دون) ، إذ بلغ عدد العاملين المشاركين من هذه الفئة (٥٧) عاملاً ، وبنسبة شكلت (٢٨,٥%) من إجمالي عدد المشاركين في عينة الدراسة ، أما الفئة العمرية ما بين (٣٦–٤٥سنة) ، فبلغ عدد المشاركين (٤٠) عاملاً ، و بنسبة (٢٠%)، وكانت أقل مشاركة للفئة العمرية (أكثر من ٤٦ سنة) ، إذ بلغ عدد المشاركين (١٣) عاملاً ، و بنسبة (٦,٥%) من إجمالي عدد المشاركين الكلي في

عينة الدراسة؛ وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة) ، إلى طبيعة المجتمع الأردني ، التي تشكل الغالبية العظمى منه ، هذه الفئة ، باعتباره مجتمعاً فتياً.

جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٥٢	%٧٦
دبلوم فما دون	٢٨	%١٤
دراسات عليا	٢٠	%١٠
المجموع	**٢٠٠**	**%١٠٠**

يوضح الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ، إذ نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت ممن يحملون درجة (البكالوريوس) ، فقد بلغ عددهم (١٥٢) ، وبنسبة (٧٦%)، ويليها المستوى التعليمي (دبلوم فما دون) إذ بلغ عدد المشاركين (٢٨) شكلت نسبة (١٤%)، أما المشاركين الذين يحملون شهادة (الدراسات العليا) فقد بلغ عددهم (٢٠) بنسبة (١٠%)، وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة المستجيبين الحاصلين على شهادة البكالوريوس في العمل في البنوك التجارية الأردنية إلى اعتماد القطاع المصرفي على الشهادة الجامعية الأولى لتلبية متطلبات االعمل.

جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من ٥ سنوات	٧٨	%٣٩
٥-١٠ سنوات	٦٢	%٣١
١٠ سنة فأكثر	٦٠	%٣٠
المجموع	**٢٠٠**	**%١٠٠**

يوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، إذ نلاحظ أن عدد المشاركين الذي تبلغ مدة عملهم في البنك (١٠ سنوات فأكثر) هو (٦٠) عاملاً ، بنسبة (٣٠%) ، بينما عدد المشاركين الذين كانت مدة عملهم في البنك (٥ –١٠ سنوات) هو (٦٢) عاملاً ، بنسبة (٣١%)، أما النسبة الأكبر فكانت للمشاركين التي تبلغ مدة عملهم (أقل من ٥ سنوات) ، و البالغ عددهم (٧٨)عاملاً و بنسبة(٣٩%)، ويعود السبب في ذلك؛ إلى نمو القطاع المصرفي في الأردن و فتح فروع جديدة ، و استقطاب خريجي الجامعات ذوي الأعمار و الخبرات الصغيرة.

جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مرؤوس (بلا مهام إشرافية)	١١٤	%٥٧
مدير/مساعد مدير	٥٢	%٢٦
رئيس قسم	٣٤	%١٧
المجموع	**٢٠٠**	**%١٠٠**

يوضح الجدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمتغير المركز الوظيفي ، إذ كان عدد المشاركين المستجيبين الذين يشغلون المركز الوظيفي (رئيس قسم) ، بلغ عددهم (٣٤) مشاركاً بنسبة (١٧%) وهي النسبة الأقل ، أما المشاركين المستجيبين الذين يشغلون مركز وظيفي (مدير/مساعد مدير) فقد بلغ (٥٢) مشاركاً بنسبة (٢٦%)، بينما عدد المشاركين بمركز (مرؤوس) كان (١١٤) مشاركاً بنسبة (٥٧%) ، والتي شكلت النسبة الأكبر . و يعتبر هذا التفسير طبيعياً؛ لأن عدد المرؤوسين في أي منظمة أكبر من عدد المدراء و رؤساء الأقسام.

٤,٣ وصف متغيرات الدراسة

لوصف مستوى و أهمية الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) ، ومستوى و أهمية التشارك المعرفي في البنوك التجارية في

الأردن على المستوى الفردي و المنظمي ، فقد لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية ، كما هو موضح بالجداول التالية ، وهذا سيجيب على سؤال الدراسة رقم (١) :

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الثقة التنظيمية.

- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الثقة في المشرفين.**

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقة في المشرفين

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١.	معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	٢٠٠	٤,١٧	٠,٩٥٣	١	مرتفعة
٢.	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	٢٠٠	٣,٩٨	٠,٩٢٩	٢	مرتفعة
٣.	مشرفي في العمل يحب	٢٠٠	٣,٥٥	١,٠٥٠	٤	متوسطة

	للآخرين ما يحب لنفسه.					
٤.	مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.	٢٠٠	٣,٥٥	١,٠٣١	٤	متوسطة
٥.	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	٢٠٠	٣,٧١	٠,٨٧٢	٣	مرتفعة
	الثقة في المشرفين الكلية	**٢٠٠**	**٣,٧٩**	**٠,٧٨٦**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالثقة في المشرفين ، تراوحت ما بين (٣,٥٥-٤,١٧) ، هذا وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) " معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به " بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٩٥٣) و بأهمية مرتفعة ، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة (٢) " مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل " بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٢٩) و بأهمية مرتفعة ، ويليها الفقرة (٥) "يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف " بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٨٧٢) وبأهمية مرتفعة ، ومن ثم كل من الفقرة (٣)"مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه " بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,٠٥٠) وبأهمية متوسطة، و الفقرة (٤) "مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام " بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,٠٣١) وبأهمية متوسطة.

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الثقة في المشرفين ، قد بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٨٦) ، وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية ، و هذا يعني أن هناك ثقة وبشكل مرتفع في المشرفين من قبل العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الثقة في زملاء العمل.**

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقة في زملاء العمل

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
.٦	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	٢٠٠	٣,٥٦	٠,٩٧٥	٣	متوسطة
.٧	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي.	٢٠٠	٣,٦٨	٠,٩٢٨	١	مرتفعة
.٨	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	٢٠٠	٣,٤٠	٠,٨٩٢	٤	متوسطة
.٩	أشعر بأن زملائي في العمل	٢٠٠	٣,٣٤	٠,٩٠٤	٥	متوسطة

	يعدون المشاكل التي أواجهها كأنها مشاكل خاصة بهم.					
.١٠	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعياً للفهم المشترك بيننا.	٢٠٠	٣,٦٢	٠,٨٧٧	٢	متوسطة
	الثقة في زملاء العمل الكلية	**٢٠٠**	**٣,٥٢**	**٠,٧٣٧**		

يبين الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالثقة في زملاء العمل تراوحت ما بين (٣,٣٤-٣,٦٨) ، فكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (٧) " زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي " وبمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٩٢٨) وبأهمية مرتفعة .

ويليها في المرتبة الثانية الفقرة (١٠) "زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعياً للفهم المشترك بيننا " بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٧٧) و بأهمية متوسطة ، أما في المرتبة الثالثة الفقرة (٦) " استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم" بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٧٥) و بأهمية متوسطة ، و يليها في المرتبة الرابعة الفقرة (٨) " زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم " بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٩٢) و بأهمية متوسطة ، وكان في المرتبة الخامسة و الأخيرة الفقرة (٩) " أشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي أواجهها كأنها مشاكل خاصة بهم" بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٠٤) و بأهمية

متوسطة. يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الثقة في زملاء العمل ، قد بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري (٠,٧٣٧) و بأهمية متوسطة ، وقد كان المتوسط العام ومتوسط جميع الفقرات ضمن المستوى المتوسط في الأهمية ، وهذا يعني وجود مستويات متوسطة للثقة في زملاء العمل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن .

- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقة في إدارة المنظمة .**

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقة في إدارة المنظمة

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١١.	اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	٢٠٠	٣,٧٤	٠,٩٥٤	١	مرتفعة
١٢.	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها	٢٠٠	٣,٢٨	١,٠٥٢	٥	متوسطة

	أية مساعدة .					
١٣.	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	٢٠٠	٣,٢٥	١,٠٣١	٦	متوسطة
١٤.	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك .	٢٠٠	٣,٥٩	٠,٩٠٤	٢	متوسطة
١٥.	إدارة المنظمة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت.	٢٠٠	٣,١٨	١,٠٤٢	٨	متوسطة
١٦.	إدارة المنظمة تقييم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة .	٢٠٠	٣,٥٠	٠,٩٩٢	٣	متوسطة
١٧.	إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية .	٢٠٠	٣,٢٠	٠,٩٩٤	٧	متوسطة
١٨.	إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع	٢٠٠	٣,٣٣	٠,٩٩٨	٤	متوسطة

	العاملين .					
.١٩	منظمتي تطبق النظام على الجميع بالتساوي .	٢٠٠	٣,٠٨	١,٠٨١	٩	متوسطة
.٢٠	إدارة المنظمة تمنح فرص ترقية عادلة .	٢٠٠	٢,٩٨	١,١٤٣	١٠	متوسطة
	الثقة بالمنظمة الكلية	٢٠٠	٣,٣١	.٧٩٥		

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالثقة في إدارة المنظمة تراوحت ما بين (٢,٩٨-٣,٧٤) ، هذا وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١١) "اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها " بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٩٥٤) وبأهمية مرتفعة ، بينما احتلت المرتبة الثانية الفقرة (١٤) " تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك " بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٩٠٤) ، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (١٦) "إدارة المنظمة تقييم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة " بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٩٢) ، ويليها في المرتبة الرابعة الفقرة (١٨) " إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين " بمتوسط حسابي (٣,٣٣) و انحراف معياري (٠,٩٩٨) ، ومن ثم الفقرة (١٢) "تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٠٥٢) و بأهمية متوسطة ، ومن ثم في المرتبة السادسة الفقرة (١٣) "إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات " بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري

(١,٠٣١) و بأهمية متوسطة ، ويليها في المرتبة السابعة الفقرة (١٧)" إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية " بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٩٤) و بأهمية متوسطة ، أما الفقرة (١٥)" إدارة المنظمة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,١٨) و انحراف معياري (١,٠٤٢) و بأهمية متوسطة ، أما المرتبة التاسعة فقد احتلتها الفقرة (١٩) "منظمتي تطبق النظام على الجميع بالتساوي " بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٠٨١) و بأهمية متوسطة ، وجاء في المرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة (٢٠) "إدارة المنظمة تمنح فرص ترقية عادلة " بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,١٤٣) و بأهمية متوسطة.

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لبعد الثقة في إدارة المنظمة المنظمة قد بلغ (٣,٣١) وبانحراف معياري (٠,٧٩٥) ، إذ كان ضمن المستوى المتوسط في الأهمية وهذا يعني؛ أن ثقة الأفراد في المنظمات التي ينتمون إليها متوسطة.

ثانياً : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات التشارك المعرفي .

- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.**

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير التشارك المعرفي على مستوى الأفراد

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١.	أشارك في كثير من الأحيان في تقارير العمل والوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من داخل المنظمة مع أعضاء شركة أخرى.	٢٠٠	٣,١٥	١,٠٩٧	٧	متوسطة
٢.	أشارك في كثير من الأحيان في المعرفة مع زملائي بنفس مجال العمل.	٢٠٠	٣,٨٥	٠,٨٠٩	٢	مرتفعة
٣.	اشعر بالمتعة عند مشاركة زملائي في المعرفة	٢٠٠	٤,٠٠	٠,٧٦٠	١	مرتفعة
٤.	اعتبر التشارك في المعرفة من أحد عناصر نجاحي الوظيفي	٢٠٠	٤,٠٠	٠,٨٧٤	١	مرتفعة
٥.	يتم تشارك المعرفة بين المشرفين والمرؤوسين مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	٢٠٠	٣,٧٨	٠,٨٢٩	٤	مرتفعة

٦.	يتم تبادل المعرفة بين الأفراد في البنك بيسر وسهولة	٢٠٠	٣,٧٢	٠,٨٩٦	٦	مرتفعة
٧.	يشجع الزملاء التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات	٢٠٠	٣,٨٠	٠,٨٠٠	٣	مرتفعة
٨.	يتبادل الأفراد في البنك المعلومات حول النجاح أو الفشل في العمل	٢٠٠	٣,٧٥	٠,٨٦٧	٥	مرتفعة
	التشارك المعرفي على مستوى الأفراد الكلي	٢٠٠	**٣,٧٦**	**٠,٦٠٤**		

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، والتي تراوحت ما بين (٣,١٥-٤,٠٠) ، هذا وقد جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية مرتفعة كل من الفقرة (٣)" اشعر بالمتعة عند مشاركة زملائي في المعرفة" بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٦٠) ، و الفقرة (٤) " اعتبر التشارك في المعرفة من أحد عناصر نجاحي الوظيفي" و بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٧٤). أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة (٢)" أشارك في كثير من الأحيان في المعرفة مع زملائي بنفس مجال العمل" وبمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٠٩) و بأهمية مرتفعة ، ثم تليها الفقرة (٧)" يشجع الزملاء التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٠٠) و بأهمية مرتفعة ، ومن ثم احتلت الفقرة (٥) " يتم تشارك المعرفة بين المشرفين والمرؤوسين مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٨٢٩) و بأهمية مرتفعة ، أما

في المرتبة الخامسة ، فقد جاءت الفقرة (٨) "يتبادل الأفراد في البنك المعلومات حول النجاح أو الفشل في العمل" بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٨٦٧) و بأهمية مرتفعة ، ومن ثم في المرتبة السادسة فكانت للفقرة (٦) " يتم تبادل المعرفة بين الأفراد في البنك بيسر وسهولة " بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٨٩٦) و بأهمية مرتفعة ، و جاءت في المرتبة السابعة و الأخيرة الفقرة (١) "أشارك في كثير من الأحيان في تقارير العمل و الوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من داخل المنظمة مع أعضاء شركة أخرى" بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبانحراف معياري (١,٠٩٧) وبأهمية متوسطة.

يبين الجدول رقم (١٣) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة للتشارك المعرفي على مستوى الأفراد قد بلغ (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٦٠٤) ، وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية ، وتشير هذه النتائج إلى وجود سلوك إيجابي بين العاملين في القطاع المصرفي في الأردن ، حول الرغبة في التشارك المعرفي؛ وذلك بسبب طبيعة عمل البنوك التي تتطلب من العاملين تبادل المعارف التي يمتلكونها لإنجاز الأعمال و العمل بروح الفريق.

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير التشارك المعرفي على مستوى البنك

رقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٩.	تؤكد الإدارة العليا للبنك دائماً على أهمية التشارك المعرفي	٢٠٠	٣,٨٠	٠,٨٤٦	٥	مرتفعة
١٠.	تشجع إدارة البنك العاملين للعمل كفريق .	٢٠٠	٣,٩٢	٠,٨٧٣	٣	مرتفعة
١١.	يعتبر البنك التشارك في المعرفة أساس للأداء الوظيفي .	٢٠٠	٣,٦٨	٠,٩٥٥	٧	مرتفعة
١٢.	ينطوي نظام الحوافز والمكافآت في البنك على دعم العاملين الذين يتشاركون في المعرفة.	٢٠٠	٣,٢٢	١,١٨٧	٨	متوسطة
١٣.	تعتمد إدارة البنك التشارك المعرفي كأحد أسس ترقية	٢٠٠	٣,١٧	١,١٣٦	٩	متوسطة

	العاملين.					
١٤.	يعقد البنك دورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال العاملين وتبادل المعرفة.	٢٠٠	٤,٠٨	٠,٨٥٩	٢	مرتفعة
١٥.	يبادر البنك إلى تدريب العاملين على النظم الحديثة والمهارات الجديدة.	٢٠٠	٤,٣٣	٢,٩٣٣	١	مرتفعة
١٦.	يتم مشاركة المعرفة بين جميع الوحدات والأقسام في البنك.	٢٠٠	٣,٧٦	٠,٩٣٨	٦	مرتفعة
١٧.	يسهل البنك تبادل المعلومات والخبرات بين الفروع والأقسام.	٢٠٠	٣,٨٣	٠,٩٠٥	٤	مرتفعة
	التشارك المعرفي على مستوى البنك الكلي	٢٠٠	**٣,٧٥**	**٠,٧٤٩**		

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة في التشارك المعرفي على مستوى المنظمة تراوحت ما بين (٣,١٧-٤,٣٣) ، ففي المرتبة الأولى جاءت الفقرة (١٥) "يبادر البنك إلى تدريب العاملين على النظم الحديثة والمهارات الجديدة" بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٢,٩٣٣) و بأهمية مرتفعة ، ومن ثم تليها الفقرة (١٤) " يعقد

البنك دورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال العاملين وتبادل المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥٩) ، وقد جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (١٠) " تشجع إدارة البنك العاملين للعمل كفريق " بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٨٧٣) و بأهمية مرتفعة . ومن ثم في المرتبة الرابعة الفقرة (١٧)" يسهل البنك تبادل المعلومات والخبرات بين الفروع والأقسام" بمتوسط حسابي(٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٩٠٥) و بأهمية مرتفعة ، وقد احتلت المرتبة الخامسة الفقرة (٩) "تؤكد الإدارة العليا للبنك دائماً على أهمية التشارك المعرفي" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٤٦) و بأهمية مرتفعة ، ومن ثم احتلت الفقرة (١٦) "يتم مشاركة المعرفة بين جميع الوحدات والأقسام في البنك" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٩٣٨) ، أما المرتبة السابعة فقد جاءت الفقرة (١١) "يعتبر البنك التشارك في المعرفة أساس للأداء الوظيفي " بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٩٥٥) و بأهمية مرتفعة ، وفي المرتبة الثامنة فقد احتلتها الفقرة (١٢)" ينطوي نظام الحوافز والمكافآت في البنك على دعم العاملين الذين يتشاركون في المعرفة" بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وبانحراف معياري (١,١٨٧) و بأهمية متوسطة ، ومن ثم في المرتبة التاسعة و الأخيرة فقد جاءت الفقرة (١٣)" تعتمد إدارة البنك التشارك المعرفي كأحد أسس ترقية العاملين" بمتوسط حسابي (٣,١٧) وبانحراف معياري (١,١٣٦) و بأهمية متوسطة.

يبين الجدول رقم (١٤) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة للتشارك المعرفي على مستوى البنك قد بلغ (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٧٤٩) ، وهو ضمن المستوى المرتفع في الأهمية ، وهذا يعني وجود قابلية لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن للتشارك في

المعرفة على مستوى الفروع و الأقسام في تلك البنوك ، ويعود ذلك إلى ما توفره هذه البنوك من ثقافة منظمية تساعد على التشارك المعرفي.

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للثقة التنظيمية في التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن .

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (التشارك المعرفي) والمتغير المستقل (الثقة التنظيمية)

R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
٠,٦٧٥	٠,٤٥٦	١٦٦,٠٦٠	٠,٠٠٠	٧,٤٧٥	٠,٠٠٠	١,١٩٨

R : معامل الارتباط

R^2: معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، يبين لنا الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) و المتغير التابع (التشارك المعرفي) ؛ حيث فسر متغير الثقة التنظيمية ما مقداره (٤٥,٦%) من التباين في التشارك

المعرفي ، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٥) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (١٦٦,٠٦٠) و مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) ، هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α) .

كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (٧,٤٧٥) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α) ، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً ، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أن إدراك العاملين للثقة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن يدفعهم للتشارك المعرفي فيما بينهم من أجل الارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته.

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05> α) ، لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاءالعمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد

R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
٠,٧١٩	٠,٥١٦	٦٩,٧٥٠	٠,٠٠٠	٨,٠٦٧	٠,٠٠٠	٣,١٩٦

R : معامل الإرتباط

R^2 : معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، يبين الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) ، والمتغير التابع التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، حيث فسر متغير أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة). ما مقداره (٥١,٦%) من التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٩) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (٦٩,٧٥٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) . كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (٨,٠٦٧) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) ، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً ، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، وهذا يعني أنه عندما تتواجد لدى الأفراد العاملين في البنوك التجارية ثقة في مشرفيهم وبزملائهم وبإدارة المنظمات التي يعملون بها ، فأنه سوف يعزز من التشارك المعرفي على مستوى الأفراد العاملين في تلك البنوك.

<u>الفرضية الفرعية الأولى :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) للثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، يبين لنا الجدول رقم (١٧) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد

المتغير التابع (التشارك المعرفي على مستوى الأفراد)			
المتغيرات المستقلة	Beta (β)	T	مستوى دلالة T
الثقة في المشرفين	٠,١٤٤	٢,٢٢٨	٠,٠٢٧
الثقة في زملاء العمل	٠,٣١١	٤,٧٢٨	٠,٠٠٠
الثقة في إدارة المنظمة	٠,٤٢٠	٧,٣٩٣	٠,٠٠٠

F= 69.750 Siq 0.000

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٧) إلى أن التشارك المعرفي على مستوى الأفراد يتأثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً ، بمدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين) ، (T=٢,٢٢٨ ومستوى الدلالة ٠,٠٢٧) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) ، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على

مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أنه عندما يثق الأفراد بمشرفيهم فأنه سوف يساهم في زيادة التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) للثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٧) إلى أن متغير التشارك المعرفي يتأثر إيجابياً ، وبشكل دال إحصائياً ، بمدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالثقة في زملاء العمل (T= ٤,٧٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) ، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أن ثقة الأفراد بزملائهم في العمل تعزز من فرصة التشارك المعرفي فيما بينهم.

الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) للثقة في إدارة المنظمة في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٧) إلى أن متغير التشارك المعرفي يتأثر إيجابياً ، وبشكل دال إحصائياً، بمدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالثقة في إدارة المنظمة (T= ٧,٣٩٣ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد

(α <0.05) ، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقة في إدارة المنظمة في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أن ثقة الأفراد بإدارة منظماتهم تعزز من قابليتهم للتشارك المعرفي.

وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) ، أن شعور الموظف بالثقة في إدارة المنظمة (β=٠,٤٢٠) كانت الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، وجاء إدراك العاملين بالثقة في زملاء العمل في المرتبة الثانية (β=٠,٣١١) ، ثم جاء إدراكهم للثقة في المشرفين في المرتبة الثالثة (β= ٠,١٤٤) في مقدار مساهمته في التأثير على متغير التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

<u>الفرضية الرئيسة الثالثة :</u>

يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى البنك.

جدول رقم (١٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى البنك

R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
٠,٦٣٥	٠,٤٠٣	٤٤,٠٥٣	٠,٠٠٠	٦,٢٧٦	٠,٠٠٠	٣,١٩٦

R:معامل الإرتباط

R^2: معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، يبين الجدول رقم (١٨) نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) والمتغير التابع التشارك المعرفي على مستوى البنك ، حيث فسر متغير أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة).ما مقداره (٤٠,٣%) من التشارك المعرفي على مستوى البنك ، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٦٣٥) ، في حين أن قيمة (F) بلغت (٤٤,٠٥٣) و مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) . كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦,٢٧٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) ، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً ، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في

المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى البنك . وهذا يعني إدراك الأفراد العاملين في البنوك التجارية في الأردن في الثقة التنظيمية سواء في المشرفين أو بزملائهم أو بإدارة منظماتهم ، تعزز من مستوى التشارك المعرفي على مستوى البنك.

الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) للثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على مستوى البنك.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

يبين لنا الجدول رقم (١٩) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) في التشارك المعرفي على مستوى البنك

	المتغير التابع (التشارك المعرفي على مستوى البنك)		
المتغيرات المستقلة	Beta (β)	T	مستوى دلالة T
الثقة في المشرفين	٠,٠٤٠	٠,٥٥٧	٠,٥٧٨
الثقة في زملاء العمل	٠,١٠٤	١,٤٢١	٠,١٥٧
الثقة في إدارة المنظمة	٠,٥٦٠	٨,٨٨٥	٠,٠٠٠

F=44.053 Siq 0.000

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٩) إلى أن التشارك المعرفي على مستوى البنك لا يتأثر إيجابياً ، وبشكل دال إحصائياً بمدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين) (T= ٠,٥٥٧ ومستوى الدلالة ٠,٥٧٨) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) ، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أن ثقة الأفراد بمشرفيهم لا تعزز من مستوى التشارك المعرفي على مستوى البنك الذي يتمني إليه هؤلاء الأفراد.

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) للثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن .

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٩) إلى أن متغير التشارك المعرفي لا يتأثر إيجابياً ، وبشكل دال إحصائياً ، بمدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالثقة في زملاء العمل (T=١,٤٢١ ومستوى دلالة ٠,١٥٧) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05> α) ، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أن ثقة الأفراد بزملائهم في البنوك التجارية في الأردن لا يزيد من مستوى التشارك المعرفي على مستوى البنك.

<u>الفرضية الفرعية الثالثة :</u>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α <0.05) للثقة في إدارة المنظمة في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن .

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١٩) إلى أن متغير التشارك المعرفي يتأثر إيجابياً ، وبشكل دال إحصائياً، بمدى إدراك العاملين في البنوك التجارية في الأردن بالثقة في إدارة المنظمة (T=٨,٨٨٥ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α <0.05) ، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقة في إدارة المنظمة في التشارك المعرفي على مستوى البنك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، وهذا يعني أنه كلما كان هناك ثقة لدى الأفراد بإدارة منظماتهم فإنه سوف يعزز التشارك المعرفي على مستوى البنك الذي ينتمي إليه هؤلاء الأفراد ؛ و يمكن تفسير ذلك بأن التشارك المعرفي على مستوى البنك مرهون بمدى ثقة الأفراد بإدارة البنك.

وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (١٩) أن شعور الموظف بالثقة في إدارة المنظمة (β=٠,٠٤٠) ، هو البعد الوحيد الذي له تأثير في التشارك المعرفي على مستوى البنك ، بينما لا يؤثر بعدي الثقة في زملاء العمل و الثقة في المشرفين على التشارك المعرفي على مستوى البنك.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

٥,١ المقدمة

يستعرض هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية ، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء تلك النتائج ، و بذلك تأمل الباحثة أن تسهم هذه

التوصيات في تعزيز ودعم نقاط القوة ، وتصحيح ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنشودة.

٥,٢ النتائج

١. بينت النتائج أن هناك إدراك للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة المنظمة) لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، ، وهذا يتفق مع دراسة (هاشم و العابدي ،٢٠١٠) و (فليح ،٢٠١٠) و (فارس ,٢٠١٤) ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للثقة في المشرفين ضمن المستوى المرتفع ، بينما جاءت المتوسطات الحسابية للثقة في زملاء العمل ، و الثقة في إدارة المنظمة ، ضمن المستوى المتوسط في الدراسة الحالية.

٢. أشارت النتائج أن التشارك المعرفي ببعديه (على مستوى الأفراد ، على مستوى البنك) لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، كان مرتفعاً حيث جاءت المتوسطات الحسابية ضمن المستوى المرتفع ، وهذا يتفق مع دراسة (بلال ،٢٠٠٩) و (المحاميد ،٢٠١١) .

٣. دلت النتائج على وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن؛ حيث فسر متغير الثقة التنظيمية ما مقداره (٤٥,٦%) من التباين في التشارك المعرفي ، وهذا يدل على الدور الإيجابي الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن

، و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (العسكري,٢٠١٣) و (Abbas et al. , 2013) و (Gazor et al., 2012) و (Cheng et al., 2008).

٤. تشير النتائج على أن شعور الموظف بالثقة في إدارة المنظمة، كان الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي على مستوى الأفراد ، وجاء إدراك العاملين للثقة في زملاء العمل في المرتبة الثانية ، ومن ثم جاء إدراكهم للثقة في المشرفين في المرتبة الثالثة في التأثير على التشارك المعرفي على مستوى الأفراد.

٥. شكل بعد الثقة في إدارة المنظمة ، البعد الوحيد الذي له تأثير في التشارك المعرفي على مستوى البنك ، بينما لا يؤثر بعدي الثقة في زملاء العمل و الثقة في المشرفين في التشارك المعرفي على مستوى البنك.

٥,٣ توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة , توصي الدراسة بما يلي :

١. ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين للثقة التنظيمية ، و ذلك نظراً لتأثيرها على التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، ويتحقق ذلك من خلال :

- المحافظة على مستوى الثقة التنظيمية ، وخاصة الثقة في المشرفين ، وتعزيز مستوى الثقة في زملاء العمل والثقة في إدارة المنظمة.

- رفع مستوى وعي المدراء ومتخذي القرارات بأهمية الثقة التنظيمية ، وأثرها على التشارك المعرفي لدى العاملين ، وبالتالي التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة.
- أن تتولى الإدراة العليا في المنظمة موضوع تعزيز الثقة لدى العاملين ، بما يحقق التشارك المعرفي ، و تعزيز القيم السلوكية و الأخلاقية و إشاعة ثقافة الثقة و التشارك المعرفي.

٢. ضرورة تنمية وتعزيز التشارك المعرفي لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن، من خلال :

- توعية العاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التشارك المعرفي.
- تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن ، إذ أوضحت النتائج أن لها تأثير كبيراً على التشارك المعرفي لدى العاملين.
- نظراً لأهمية التشارك المعرفي في المنظمات وخاصة القطاع المصرفي ، التي تتطلب بشكل دائم تعاون العاملين في تقديم الخدمة للعملاء ، وبذلك يعني ضرورة تبني ثقافة دائمة لمنهجية التشارك المعرفي ، من خلال دفع العاملين للعمل كفريق وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين وتوعية العاملين بأهمية التشارك المعرفي ، واعتباره أساساً للترقية بهدف ترسيخ ثقافة التشارك المعرفي.

٣. فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية توصي الباحثة بما يلي :

- دراسة أثر الثقة التنظيمية على مخرجات تنظيمية أخرى وفي قطاعات أخرى.

- تناول الثقة التنظيمية كمتغير تابع ودراسة العوامل التي تؤثر عليه.
- دراسة أثر متغيرات تنظيمية أخرى على التشارك المعرفي لدى العاملين في كافة المنظمات المختلفة.
- دراسة أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي وقطاع الاتصالات.

المراجع

المراجع

المراجع العربية

- ابراهيم ، منى ، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣ ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.
- البكار ، أماني ، **مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير ، ٢٠١٢ ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.
- التميمي ، إياد و الخشالي ، شاكر ، **دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة – دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة** ، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية* مجلد ١١ ، عدد ٢، ص ١٦٣ –١٨٤، (٢٠٠٨).
- الحنيطي ، محمد ، **أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المدديرين في الوزارت الأردنية** ، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* ، مجلد ٤٠ ، عدد١ ، ص ١٠٤– ١٢٦، (٢٠١٣).
- الحواجرة ، كامل ، شلاش ، عنبر ، محمد ، آيات ، **أثر التشارك في المعرفة و القدرة التنظيمية و جودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية"** ، *مجلة المنارة* ، مجلد ١٧ ، عدد ٥، (٢٠١٠).
- الخياط ، ماجد ، **أساليب البحث العلمي** ، *الطبعة الأولى* ، ٢٠١١، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان.
- الدليمي ، ريم ، **سلوك المعرفة التشاركية ودورها في العلاقة بين متطلبات شبكات الاتصالات العالمية وفاعلية مجتمع الممارسة – دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية** ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣ ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن.

- الرواشدة ، إياد ، **الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك ، الطفيلية ، معان) في جنوب الأردن** ، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* ، مجلد ٤٠، عدد٢، ص ٤٥٧-٤٧٠، (٢٠١٣).
- الزريقات ، خالد، **أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية،** *مجلة دراسات العلوم الإدارية* ، مجلد ٣٨ ، عدد ٢، ص ٤٥٤- ٤٧٩ ،(٢٠١١).
- الساعدي ، مؤيد ، **أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،٢٠٠٢ ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- السعودي ، موسى، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)** ، *مجلة دراسات العلوم الإدراية* ، مجلد ٣٢ ، عدد١ ، ص ١٠٠-١١٥، (٢٠٠٥).
- الشكرجي ، أسماء ، **أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين – دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي** ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، ٢٠٠٨، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- الطائي ، رنا ، **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط** ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، ٢٠٠٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الكساسبة ، محمد ، **العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية** ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، ١٩٩٦ ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- العتيبي ، ياسر ، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى** ، أطروحة دكتوراة ، ٢٠٠٧، جامعة أم القرى – كلية التربية ، المملكة العربية السعودية.

- العسكري ، هناء ، **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية – دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد** ، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، مجلد ٣، عدد ٦، ص ١-٢٧،(٢٠١٣).
- العميان ، محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، *الطبعه الخامسة* ،٢٠١٠ ، دار وائل للنشر ،عمان.
- العنزي ، سعد والساعدي، مؤيد ، **الثقة بين الأطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث** ، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العدد ٥ ،(٢٠٠٤).
- المحاميد ، اسعود ، **العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكييف – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي** ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، مجلد ٧ ، عدد ٢، ص ٢٤٦-٢٧٢ ، (٢٠١١).
- المعشر ، زياد و الطراونة ، مجدولين ، **أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد ٨، عدد ٤، ص ٦٢٤-٦٥٢ ، (٢٠١٢).
- أبو شاويش ، نسرين ، **محددات الثقة التنظيمية وأثارها** ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣ ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- بلال ، إيمان ، **التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج"** ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٩، جامعة البلقاء التطبيقية ، البلقاء ، الأردن.
- بوعشة ، مبارك و منصور ، ليليا ، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**،(المؤتمر العلمي الدولي) ،(٢٠١٢)، جامعة الجنان ، طرابس ، لبنان .
- حريم ، حسين والساعد ، رشاد ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية – دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني** ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، مجلد ٢ ، عدد ٢، ص ٢٢٥-٢٤٥ ،(٢٠٠٦).

- حسب الله ، عبدالحفيظ ، علي ،عيسى ، عبدالله ، محمد، **أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين (دراسة في قطاع الخدمات العامة)** ، *مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية* ، العدد الأول ، ص ١-١١، (٢٠١٢).
- حسوني ، أثير ، **الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية** ، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، مجلد ٩، عدد ٢، ص ٧٢-٨٨، (٢٠٠٧).
- حمد ، موفق و شاكر ، شذى ، **المشاركة المعرفية وأثرها في بناء راس المال الفكري** ، *مجلة كلية المأمون الجامعة* ، العدد ١٨ ، ص ١٢٣-١٤٩ ،(٢٠١١).
- حمدي ، نظيمة ، **درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها** ، أطروحة دكتوراة ، ٢٠١١ ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.
- حمرون ، ضيف الله ، **واقع تكوين المعرفة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها** ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد ٣٩ ، عدد ٢، ص ٢٦١-٢٧٩، (٢٠١٢).
- حوامدة ، نضال و محارمة ، ثامر، **الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة الأردن (دراسة ميدانية)** ، *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد* ، العدد التاسع ، ص ٢٢٩-٢٥٧، (١٩٩٨).
- ريان ، مجد حسن ، **تقييم أداء العاملين و دور سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة المتبادلة على أداء العاملين** ،٢٠٠٨، دار الياقوت ، عمان ، الأردن.
- زيادات ، محمد ، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان.
- سلمان ، قيس، **تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات** ، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، المجلد ١٩ ،العدد ٧٢، ص ٨٨- ١٠٩، (٢٠١٣).

- شاهين ، ماجد ، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية** ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٠ ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- عبابنة ، رائد و حتاملة ، ماجد، **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن** ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، مجلد ٩ ، عدد ٤، ص ٦٥١-٦٧٠، (٢٠١٣).
- عليان ، حمد ، **دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية** ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٩، جامعة القدس ، القدس ، فلسطين.
- عليان ، ربحي ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- فارس ، محمد ، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على جامعة الأزهر – غزة** ، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية* ، مجلد ٢٢، عدد٢ ، ص ١٦٥-١٩٥،(٢٠١٤).
- فريد ، بلقوم ، **إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية –دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١ لولاية وهران** ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، ٢٠١٣ ،جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر ،الجزائر.
- فليح ، حكمت ، **تحليل العلاقة ين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي _ دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت** ، *مجلة الإدارة والاقتصاد* ، العدد ٨٣ ، ص ص ١٦٦-٢٠٢ ، (٢٠١٠).
- قموه ، سحر ، **الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميهم** ، أطروحة دكتوراه ، ٢٠٠٨، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.
- نجادات ، عبدالسلام ، **واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة** ،(المؤتمر العلمي الدولي) ، ٢٠١٢، جامعة الجنان ، طرابس ، لبنان .

- نجم ، نجيب و كريم ، خولة ، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك** "، *مجلة آداب الفراهيدي* ، عدد ١٩ ، ص ٣٣٧-٣٦٩ ،(٢٠١٤).
- نجم ، نجم ، **إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات** ، *الطبعه الأولى* ، ٢٠٠٥، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.
- هاشم ، صبيحة والعابدي ،علي، "**أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازية – دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة** ، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، مجلد ١٢ ، عدد ١، ص ٤١-٦١ ،(٢٠١٠).
- ياسين ، سعد ، **إدارة المعرفة مفاهيم ،النظم ،التقنيات** ، *الطبعة الأولى* ، ٢٠٠٧، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- يحيى ، وزيرة ، **تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية – دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المستشفيات الأهلية بالموصل** ، *مجلة بحوث مستقبلية* ، عدد ٣٩ ، ص ١-٣١ ،(٢٠١٢).

مواقع الإنترنت :

- http://www.abj.org.jo/

المراجع الأجنبية

- Abbas, F., Rasheed A, Habiba U. and Shahzad I., (2013), **Factors promoting knowledge sharing & knowledge creation in banking sector of Pakistan**, *Management Science Letters*, No.3: pp.405-414.

- Al-Adaileh, R.M. (2011),**The impact of organizational culture on knowledge sharing: The context of Jordan's phosphate mines company**. *International Research Journal for Finance and Economics*, No.63:pp.216-228.
- Al-Adaileh, R.M., & Al-tawi,M.S., (2011), **Organizational Culture Impact on Knowledge Exchange: Saudi Telecom Context**, *Journal of Knowledge Management* ,Vol 15, NO.2, pp.212-230.
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., and Mohammed, Y.F. (2007), **Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors**. *Journal of Knowledge Management,* Vol.11 No.2.
- Bakker, M, Leenders, R., Gabbay, S. Kratzer, J & Van Engelen, J. (2006), **Is trust really social capital? Knowledge sharing and product development projects**, *Journal of The Learning Organization*, Vol.13 no.6, pp.594-605.
- Brent M. H. and S.A Vittal. (2007), **Knowledge sharing in large IT organizations: a case study**, *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 37 No. 4,pp. 421-439.
- Cheng, J., Yeh, C. & Tu, C. (2008), **Trust and knowledge sharing in green supply chains. Supply Chain Management**, *An International Journal*, Vol.13 No.4,pp.283-295.
- Corazzini, G. JOHN (1977), **Trust as Complex Multidimensional Construct,** *Psychological Reports*, Vol. 40, pp. 75-80.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000), **Working knowledge: How organizations manage what they know**, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

- Gazor , H ., koohkan, F., kiarazm ,A ., Ameleh ,k , (2012) **, Influential factors on knowledge sharing in banking industry**, *management science letters* ,Vol.2 , pp. 2215-2224.
- Geist , j , (2002) , **Predictors Of Faculty Trust in Elementary Schools :Enabling Bureaucracy** , Teacher Professionalism ,and Academic press , Ph.D. thesis The Ohio State University .
- Handy, C., (1995). **Trust and the virtual organization** , Harvard , *Business Review*, pp:40-50.
- Holsapple, C.W. and Singh, M. (2001), **The knowledge chain model: activities for competitiveness**, *Expert Systems with Applications*, Vol. 20, pp. 77-98.
- Islam, Z & Ahmed, S.(2011), **Organizational cultural and Knowledge sharing:Empirical evidence from service Organizations**, *African Journal of Busniess Management* , Vol. 5 No.14.
- khanifear, H ., Nazari , k ., Emami , M ., soltani , H ,(2012) , **The study of relationship between organization trust and organization creativity (case study in purge national company and distribution of petroleum products in Kermanshah - Iran)** , *Journal of basic and applied scientific research* , Vol. 2 No. 3 , pp. 2694-2700 .
- Lee, H & Choi, B (2003), **knowledge enablers, processes and Organizational performance: An integrated view and Empirical examination**, *Journal of Management Information Systems*, Vol.20 No. 1.
- Marquardt, M. (2002), **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

- McAllister , D , (1955) , **Affect and foundation for interpersonal cooperation in organization** , *Academy of Management journal* , Vol.38 No. 1 , pp. 24-59 .
- Michael , Levy & Barton A . Weitz , (2001) , **Retailing Management** , 4th ed . , Mc Graw – Hill , New York , san Francisco.
- Ouchi, William G. (1981), **Theory Z**, New York: Avon Books.
- Paliszkiewicz, J. & Koohang, A. (2013), **Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance**, *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 1 No.2 ,pp. 116-127.
- Politis, J (2003), **The connection between Trust and knowledge Management: What are its implications for team performance,** *Journal of knowledge Management,* Vol. 7 No. 5.
- Straiter, K. L. (2005), **The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment**, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.1 No.1, pp. 86-101.
- TAHIR, S &Basit, T (2010), **Knowledge Management practices: Role of Organizational Culture,** *Journal of proceedings of ASBBS,* Vol. 17 No. 1.
- Tan , H.H.and Tan , c.s. (2000) , **Toward the differential of trust in supervisor and trust in organization** , *Genetic social general psychology monographs* , Vol.12 , pp. 241-260 .
- Teimouri,H. (2011), **Studying the effective organizational factors On knowledge sharing between employees of governmental organizations in Isfahan province, Iran** , *Journal of contemporary Research in Business*, Vol. 3, No 5.

- Uma Sekaran (2003). **Research method for business: A skill building approach**, *4th edition*, John Wiley & Sons.
- Yang , J. (2005), **The role of trust in organizations : do foci and bases matter** , Unpublished dissertation of doctor of business administration , Faculty of the Louisiana State University .


الملاحق

الملاحق

أولاً: أداة الدراسة(الاستبيان)

ثانياً: قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

ثالثاً: أسماء البنوك التجارية في الأردن والممثلة لعينة الدراسة

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الموظف/ سيدتي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " **أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن**". وتهدف هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان ، مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسوف تعامل بسرية تامة .

و تفضلوا بقبول فائق الشكر و الاحترام

الباحثة: هبه عبدالله النسور

ماجستير إدارة أعمال

جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الأول: معلومات عامّة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلوماتٍ عامة عن الموظف. الرجاء وضع إشارة (√) أمام رمز الإجابة المناسبة:

القسم الأول: معلومات عامّة

النوع الاجتماعي :

☐ ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

☐ ٢٥ سنة فما دون ☐ ٢٦ – ٣٥ سنة ☐ ٣٦–٤٥ سنة ☐ ٤٦ سنة فأكثر

المستوى التعليمي :

☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة :

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥–١٠ سنوات ☐ ١٠سنة فأكثر

المركز الوظيفي :

☐ مدير/ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مرؤوس (بلا مهام إشرافية)

القسم الثاني: الثقة التنظيمية

يهدف هذا القسم إلى قياس الثقة التنظيمية بين العاملين في القطاع المصرفي الأردني .

الرجاء تحديد مستوى موافقتك أوعدم موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الثقة في المشرفين (المدراء)					
١.	معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	١	٢	٣	٤	٥
٢.	مشرفي في العمل جديربالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل .	١	٢	٣	٤	٥
٣.	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه .	١	٢	٣	٤	٥
٤.	مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام .	١	٢	٣	٤	٥
٥.	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف .	١	٢	٣	٤	٥
	الثقة في زملاء العمل					
٦.	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم .	١	٢	٣	٤	٥
٧.	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي .	١	٢	٣	٤	٥
٨.	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم .	١	٢	٣	٤	٥

.٩	اشعر بأن زملائي في العمل يعدون المشاكل التي اواجهها كأنها مشاكل خاصة بهم .	١	٢	٣	٤	٥
.١٠	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعياً للفهم المشترك بيننا .	١	٢	٣	٤	٥
	الثقة في إدارة المنظمة					
.١١	اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها .	١	٢	٣	٤	٥
.١٢	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة .	١	٢	٣	٤	٥
.١٣	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات .	١	٢	٣	٤	٥
.١٤	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك .	١	٢	٣	٤	٥
.١٥	إدارة المنظمة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت .	١	٢	٣	٤	٥
.١٦	إدارة المنظمة تقييم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة .	١	٢	٣	٤	٥
.١٧	إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية .	١	٢	٣	٤	٥
.١٨	إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين .	١	٢	٣	٤	٥
.١٩	منظمتي تطبق النظام على الجميع بالتساوي .	١	٢	٣	٤	٥
.٢٠	إدارة المنظمة تمنح فرص ترقية عادلة .	١	٢	٣	٤	٥

القسم الثالث : التشارك المعرفي :

يهدف هذا القسم إلى قياس التشارك المعرفي في البنك. الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التشارك المعرفي على مستوى الأفراد					
١.	أشارك في كثير من الأحيان في تقارير العمل والوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من داخل المنظمة مع أعضاء شركة أخرى.	١	٢	٣	٤	٥
٢.	أشارك في كثير من الأحيان في المعرفة مع زملائي بنفس مجال العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٣.	اشعر بالمتعة عند مشاركة زملائي في المعرفة .	١	٢	٣	٤	٥
٤.	اعتبر التشارك في المعرفة من احد عناصر نجاحي الوظيفي .	١	٢	٣	٤	٥
٥.	يتم تشارك المعرفة بين المشرفين والمرؤوسين مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف .	١	٢	٣	٤	٥
٦.	يتم تبادل المعرفة بين الأفراد في البنك بيسر وسهولة.	١	٢	٣	٤	٥
٧.	يشجع الزملاء التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات.	١	٢	٣	٤	٥
٨.	يتبادل الأفراد في البنك المعلومات حول النجاح أو الفشل في العمل .	١	٢	٣	٤	٥
	التشارك المعرفي على مستوى البنك					
٩.	تؤكد الإدارة العليا للبنك دائماً على أهمية التشارك المعرفي.	١	٢	٣	٤	٥

١٠.	تشجع إدارة البنك العاملين للعمل كفريق .	١	٢	٣	٤	٥
١١.	يعتبر البنك التشارك في المعرفة أساس للأداء الوظيفي .	١	٢	٣	٤	٥
١٢.	ينطوي نظام الحوافز والمكافآت في البنك على دعم العاملين الذين يتشاركون في المعرفة.	١	٢	٣	٤	٥
١٣.	تعتمد إدارة البنك التشارك المعرفي كأحد أسس ترقية العاملين.	١	٢	٣	٤	٥
١٤.	يعقد البنك دورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال العاملين وتبادل المعرفة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥.	يبادر البنك إلى تدريب العاملين على النظم الحديثة والمهارات الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٦.	يتم مشاركة المعرفة بين جميع الوحدات والأقسام في البنك.	١	٢	٣	٤	٥
١٧.	يسهل البنك تبادل المعلومات والخبرات بين الفروع والأقسام.	١	٢	٣	٤	٥

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص/ الوظيفة	الجامعة / مكان العمل
١	**د. بندر كرّيم أبو تايه**	إدارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
٢	**د. منار ابراهيم القطاونة**	إدارة موارد بشرية	جامعة البلقاء التطبيقية
٣	**د.محمد عوّاد الزيادات**	إدارة التسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
٤	**السيد أحمد الخليفات**		مدير بنك الإسكان للتجارة والتمويل

ملحق رقم (٣)

أسماء البنوك التجارية في الأردن والممثلة لعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
١.	البنك العربي	٢٦١٨	٢٠	١٨	١٨
٢.	بنك الأردن	١١٩٦	٢٠	١٨	١٦
٣.	بنك القاهرة عمان	١١٣٨	٣٠	٢٧	٢٦
٤.	البنك التجاري الأردني	٤٢٦	٢٥	٢٢	٢٠
٥.	البنك الأردني الكويتي	٧٨٤	١٢	١٠	١٠
٦.	البنك الأهلي الأردني	١٠٩٢	٢٥	٢٢	٢١
٧.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٥٩٧	٤٠	٣٣	٣١
٨.	بنك الإتحاد	٥٣٣	١٥	١٣	١١
٩.	بنك المؤسسة العربية المصرفية	٤٩٠	٤٠	٣٥	٣٥
١٠.	بنك الاستثمار العربي الأردني	٣٢٩	١٣	١٢	١٢
	المجموع	١٠٢٠٣	٢٤٠	٢١٠	٢٠٠



Abstract

The Effect of Organizational Trust on Knowledge Sharing in Commercial Banks in Jordan

Prepared by

Heba Abdallah Hamdan Al-Nsour

Supervised by

Dr. Bandar Kareem Abutayeh

Associate Professor

The aim of this study was to investigate the effect of organizational trust in the form of trust in supervisors, trust in co-workers, and trust in organization on knowledge sharing in the form of knowledge sharing at the individual level and knowledge sharing at the bank level in Commercial Banks in Jordan. The study population consisted of (10203) employees working in (10) commercial banks agreed to participate in this study. Out of the (240) distributed questionnaires, (212) were returned and (200) were found suitable for statistical analysis and formed the final sample for the current study. The study employed the descriptive analytical approach and proposed a positive effect of organizational trust on knowledge sharing in Commercial Banks in Jordan.

The results obtained by this study showed a high level of trust in supervisors and moderate levels of trust in organization and trust in co-workers. It showed high levels of knowledge sharing at the individual and bank level. The results revealed a positive effect of the organizational trust on knowledge sharing in the commercial banks in Jordan. The organizational trust explained (45.6 %) of the variation in

the knowledge sharing. The results revealed that among the organizational trust dimensions, trust in organization had the largest effect on knowledge sharing at the individual level, then trust in co-workers, and last trust in supervisors. Further, the results showed that among the organizational trust dimensions, trust in organization had the only effect on knowledge sharing at the bank level.

On the basis of the results, the study recommended that decision makers in commercial banks in Jordan should pay attention to the importance of organizational trust in order to improve knowledge sharing in these banks. They should improve and sustain the current levels of organizational trust in the form of trust in supervisors, trust in co-workers, and trust in organization. Particularly, they should focus on trust in organization to have high levels of knowledge sharing at the individual and bank levels.

Further, decision makers in commercial banks in Jordan should encourage employees to participate in sharing knowledge within these banks in order to make use of the knowledge generated by different departments and banks. Finally, the study recommended researchers to examine the effect of organizational trust on knowledge sharing in different setting and with other organizational outcomes.

Key words: Organizational Trust. Knowledge Sharing. Commercial Banks, Jordan